



**ANA RITA DA  
SILVA NUNES**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL NOS SERVIÇOS DE  
AÇÃO SOCIAL**



**ANA RITA DA  
SILVA NUNES**

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL NOS SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Isabel Dias Daniel**

Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima**

Professora Adjunta convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

## **agradecimentos**

Aos meus pais, por todo o apoio, amor, dedicação e suporte que me têm dado ao longo da minha vida.

À minha irmã por ter me apoiado em todos os momentos deste percurso. E pela força, amizade e amor sempre presentes.

À família que a vida académica me deu – Joana, Leonardo, Lília e Rita -, por acreditarem em mim em todos os momentos e por toda a amizade e amor.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Carrizo Moreira, por todo o apoio, dedicação e paciência, tão preciosos neste caminho.

**palavras-chave**

Inovação, Empreendedorismo Social, Inovação Social, SASUC

**resumo**

As recentes tendências sociais e económicas têm levado a um aumento das questões sociais. Por sua vez, o fenómeno da globalização tem tornado estas realidades cada vez mais próximas das pessoas.

Neste sentido, torna-se imperativo desenvolver soluções para estas problemáticas, de modo a colmatar as necessidades sociais que se fazem sentir. Assim, a inovação social e o empreendedorismo social são, cada vez mais, ferramentas de resposta a estes problemas.

O presente trabalho procura compreender como é que o empreendedorismo social e a inovação social atuam, no contexto institucional dos SASUC, de acordo público-alvo de cada atividade destes, as necessidades deste e com que financiamento se trabalha.

**keywords**

Innovation, Social Entrepreneurship, Social Innovation, SASUC

**abstract**

Recent social and economic trends are leading to increased social action. On the other hand, global, the phenomenon of globalization has made these realities ever closer to people.

In this sense, it becomes imperative to develop solutions to these problems, to meet the unmet social needs.

Therefore, social innovation and social entrepreneurship are, more and more, tools to respond to these problems.

This work seeks to understand how the social entrepreneurship and social innovation act in the institutional context of SASUC, according to the target public of each activity of these, their needs and which financing is used.

## Índice

Capítulo 1 – Introdução .....	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura .....	5
2.1 Inovação .....	5
2.2 Inovação social .....	12
2.3 Empreendedorismo social .....	17
Capítulo 3 – Metodologia .....	25
Capítulo 4 – Resultados .....	29
4.1 Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra .....	29
4.1.1 Núcleo de Alojamentos da Divisão de Acolhimento e Integração .....	31
4.1.2 PASEP .....	33
4.1.3 Divisão de Alimentação .....	36
4.1.4 Oferta Integrada de Serviços (OIS) .....	39
Capítulo 5 – Discussão de Resultados .....	49
Capítulo 6 – Conclusão .....	55
Referências bibliográficas .....	57

## **Índice de figuras**

Figura 1 – Inovação aberta (Loren, 2011) .....	9
Figura 2 – Organograma dos SASUC revisto a 1 de abril de 2014 (UC, 2017).....	31

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 – Caracterização sumária da aplicação da matriz de Stecker (2014) e Andersson (2015;2016) aos SASUC .....	45
Tabela 2 – Caracterização sumária da aplicação da matriz de Peredo & McLean (2006) às iniciativas SASUC .....	47
Tabela 3 – Caracterização sumária das iniciativas dos SASUC.....	53



## **Lista de Acrónimos**

I&D – Investigação e Desenvolvimento

LEEC – Lavandaria, Engomadoria e Espaço Costura

OIS – Oferta Integrada de Serviços

PASEP – Programa de Apoio Social a Estudantes

RH – Recursos Humanos

SAS – Serviços de Ação Social

SASUC – Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra

SOI – Serviços de Oferta Integrada

UC – Universidade de Coimbra

UGEL – Unidade de Gestão de Espaços e de Limpeza



## Capítulo 1 – Introdução

Nos últimos anos tem-se observado na Europa um movimento de transformação social, muito devido às problemáticas económicas e sociais que se têm vivido. Devido a estes fatores e ao aumento da globalização a inovação e empreendedorismo social têm-se tornado tópicos de destaque nas agendas políticas (Grimm, Fox, Baines, & Albertson, 2013).

Assistimos, portanto, a um acréscimo da importância que os problemas sociais desempenham na sociedade e, nesse sentido, é necessário que se criem respostas para os mesmos. Neste sentido, o conceito de inovação adquire cada vez mais importância no mercado, independentemente do sector em questão (Grimm et al., 2013).

De uma forma clássica, o conceito de inovação pode ser entendido como a melhoria de produtos e/ou serviços já existentes ou a criação destes. Pode corresponder ainda às alterações que se implementam na estrutura organizacional e/ou nas estratégias de marketing (Lisetchi & Brancu, 2014). Neste sentido, a inovação pode ser percebida como *“a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações conducentes a melhoramentos”* (Oliveira, 1999). De um modo geral, a mudança associada à inovação deve conferir uma alteração positiva e um acréscimo de valor ao que se pretende modificar. Esta melhoria pode estar associada ao aumento da eficiência, da produtividade, da quota de mercado, entre outras (Lisetchi & Brancu, 2014).

Deste modo, os processos de inovação, podem ser percecionados sob várias formas (Lisetchi & Brancu, 2014) e, como resposta a estes problemas sociais, surge a inovação social. Esta pretende dar resposta às necessidades de cariz social, sendo que o seu objetivo não é de cariz economicista (Jaeger-Erben, Rückert-John, & Schäfer, 2015; Ezponda & Malillos, 2011). Neste sentido, como os seus resultados tendem a ser de carácter social, o sucesso da sua implementação pode tornar-se difícil de medir, sendo que têm sido desenvolvidos alguns modelos neste sentido (Dainienė & Dagilienė, 2015).

No seguimento destas alterações também o conceito de empreendedorismo sofreu uma transformação, no sentido de passar a ser integrado nos diálogos acerca de mudança social que o sector não lucrativo e as organizações deste proporcionavam (Andersson &

Self, 2015). Assim, a perspectiva clássica do empreendedorismo cuja importância estava ligada à propensão dos indivíduos criarem novas empresas (McGrath, MacMillan, Yang, & Tsai, 1992; Shane, 1993) e à criação de emprego e riqueza (Audretsch, 2007; European Commission, 2013) tem vindo a ser substituída por uma perspectiva mais abrangente onde as organizações podem ser elas próprias promotoras de um ambiente empreendedor, podendo também explorar a sua orientação empreendedora, a criação de um contexto que apoie o comportamento empreendedor, assumindo uma perspectiva ativa de detenção de novas oportunidades, de assunção do risco e de mudança perante os mercados que as próprias instituições enfrentam, o que vai ao encontro do proposto por França et al. (2017). Com esta transformação passou a ser necessário desmistificar a noção de que a teoria do empreendedorismo está apenas relacionada com a corrente economicista que permite gerar lucro, através de um modelo de negócio (Benz, 2009). Surge, assim, a necessidade de criação de novas perspectivas (teorias) de empreendedorismo, nomeadamente que explorem o empreendedorismo social, numa perspectiva institucional/organizacional. Estas novas teorias não descurem, contudo, a relevância da componente de inovação neste processo, tirando proveito dos recursos próprios das organizações para poder fazer face às novas oportunidades.

Neste sentido, algumas das primeiras iniciativas de empreendedorismo social reportam à década de 70 do século XX, com a criação de instituições como o *Grammen Bank* (Munshi, 2010). Assim, de forma a dar resposta às necessidades vigentes na sociedade contemporânea, tem-se procurado observar a oportunidade de desenvolvimento de novas iniciativas com uma missão social. Muitas destas iniciativas contam com o apoio de fundos europeus e programas de incentivo a práticas de inovação, tendo em vista o estímulo da economia, ao mesmo tempo que aumentam a taxa de empregabilidade e consolidam um leque de indústrias e não apenas um sector em específico (Banu, Dumitrescu, Purcarea & Isarescu, 2016). Contudo, apesar do aumento da importância e do número de iniciativas que se têm verificado existem ainda poucos estudos que analisem ou foquem a aplicação do empreendedorismo social nas instituições, dando-se mais destaque, por norma, à aplicação deste por indivíduos (Defourny & Nyssens, 2008; Seelos & Mair, 2005).

Deste modo, o presente trabalho propõe analisar o empreendedorismo social de uma perspetiva institucional de modo a contribuir para essa lacuna. Assim, procedeu-se a um estudo de caso único, acerca dos Serviços de Ação Social (SAS), mais propriamente da Universidade de Coimbra (UC). Com este pretende-se compreender, de uma perspetiva institucional, como é que o empreendedorismo social e inovação social se manifestam nos SAS desta Universidade e em que iniciativas se traduzem. Estas iniciativas serão analisadas à luz das matrizes de Stecker (2014), Peredo & McLean (2006) e Andersson (2015, 2016), tendo em conta o público-alvo de cada atividade, quais as necessidades demonstradas por este público-alvo, de que forma é que se tenta responder a essas necessidades e que financiamento se utiliza para tal.

O trabalho de Andersson (2015, 2016) e de Stecker (2014) procuram perceber como é que o desenvolvimento do processo se dá, quais são os recursos envolvidos, quer sejam materiais ou imateriais e como é que as condições envolventes beneficiam ou não o processo.

Por sua vez, Peredo & McLean (2006) procuram observar qual o objetivo para o desenvolvimento das atividades, quais os recursos existem, qual a adaptação necessária às condições vigentes e qual o risco envolvido na prossecução das atividades.

O presente trabalho corresponde a um estudo de caso e encontra-se organizado em seis capítulos, sendo o atual, o primeiro, correspondente à introdução. Por sua vez, o segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, onde serão abordados os conceitos acerca da inovação, inovação social e empreendedorismo social, de modo a se conseguir perceber o estado da arte no que respeita a estes conceitos. No capítulo três será explicada a metodologia utilizada e seguida, bem como a justificação do método de estudo de caso como forma de investigação. Os resultados da aplicação da metodologia serão expostos no capítulo quatro e, por sua vez, discutidos no capítulo cinco, onde, sempre que possível, será realizado o confronto entre o observado e analisado e as evidências da literatura revista no capítulo 2. Por fim, as conclusões serão apresentadas no capítulo seis.



## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

### 2.1 Inovação

O termo inovação tem vindo, ao longo do tempo, a ser vinculado ao termo qualidade, podendo também ser associado à ação de renovação, mudança ou melhoria (Baptista, 1999). De acordo com o Manual de Oslo podemos diferenciar quatro tipos de inovação – inovação de produto, de *marketing*, de processo e de organizacional (OCDE, 1997). A inovação de produto diz respeito a melhorias em serviços e/produtos; a inovação de marketing compreende a introdução de um novo método de *marketing*; a inovação de processo corresponde à introdução de um novo método de distribuição ou produção e, por fim, a inovação organizacional relaciona-se com a implementação de novos métodos organizacionais nas atividades da empresa (OCDE, 1997).

Assim, partindo de uma perspetiva clássica, o conceito de inovação pode ser definido como os novos produtos e/ou serviços que surgem no mercado, a melhoria de produtos e/ou serviços já existentes ou ainda como as alterações na estrutura organizacional e estratégias de marketing (Dantas & Moreira, 2011; Lisetchi & Brancu, 2014). Neste sentido, a inovação pode ser percebida como “*a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações conducentes a melhoramentos*” (Oliveira, 1999, p.5).

Normalmente, a inovação acontece quando existe uma mudança organizacional, acompanhada de uma *framework* definida e resulta de uma ação, quer seja sob a forma de um comportamento, uma política ou um serviço (Matei & Antonie, 2015).

A mudança, associada à inovação, deve conferir uma alteração positiva e um acréscimo de valor ao que se pretende inovar. Esta melhoria pode estar relacionada com o aumento da eficiência, da produtividade, da quota de mercado, entre outras (Lisetchi & Brancu, 2014). O processo de mudança tende a não ser linear, mas sim descontínuo, visto ser resultante de um processo criativo e inovador. Contudo, a inovação é um processo que pode e deve ser incentivado, nomeadamente através de algumas medidas introduzidas no contexto organizacional (Matei & Antonie, 2015).

A inovação pode ainda ser vista como o processo que serve de intermediário entre a tradição e a novidade, aquando da criação ou alteração de um produto e/ou serviço (Dantas & Moreira, 2011; Oliveira, 1999). Para tal, a inovação compreende duas fases – a de criatividade e a de implementação. A criatividade corresponde à fase em que os processos são cognitivos e, por sua vez, a implementação corresponde à fase em que os processos são executados (Oliveira, 1999).

A investigação e desenvolvimento (I&D) são componentes essenciais para a inovação, ou seja, para a criação, produção, difusão e aplicação de conhecimento (Vaivode, 2015). Existem alguns fatores que devem estar presentes e ser cumpridos para que o processo de inovação tenha sucesso, a saber: a envolvimento de todos os níveis da estrutura interna relevantes e recorrer a ajuda externa, a definição de objetivos claros e partilhados por todos e também a autoaprendizagem (Oliveira, 1999).

Deste modo, a inovação pode ser um meio fundamental de se adquirir vantagem competitiva sendo necessário, para tal, que se saiba adaptar as necessidades internas às expectativas e necessidades do mercado (Vaivode, 2015).

A inovação envolve uma série de processos, relaciona diferentes atores combinados numa rede e pode ter diferentes fontes de inovação, quer seja um produto e/ou serviço já existente, o desejo de apresentar algo inovador ou a resposta a necessidades que surjam (Lisetchi & Brancu, 2014).

Dentro do espectro da inovação, é possível distinguir entre inovações radicais e inovações incrementais (Dantas & Moreira, 2011). As radicais são aquelas que geram revoluções tecnológicas e causam mudanças descontínuas e disruptivas naquilo já existente. Por sua vez, as inovações incrementais dizem respeito a inovações que acarretam um grau de mudança menor e que, por esse motivo, não interferem tanto na essência do produto e/ou serviço (Lisetchi & Brancu, 2014).

A globalização e o consequente caminho para uma economia global, levaram a que a competitividade entre indivíduos e organizações tenha aumentado (Banu et al., 2016). Estes dois fatores levaram a que o foco do processo de inovação se tenha direcionado para um modelo de inovação que procurasse ligar e integrar no seu processo o maior número de



fatores relevantes, bem como atividades e entidades. Inicia-se, assim, um modelo de inovação aberta (Chesbrough, 2003; Banu et al., 2016).

Henry Chesbrough define inovação aberta como “(...) *valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well*” (Chesbrough, 2003, p.43).

Alguns dos pilares base da inovação aberta dizem respeito aos conceitos de *networking*, colaboração, empreendedorismo corporativo, e gestão proactiva da propriedade intelectual corporativa I&D. A aplicação destes conceitos faz com que as empresas disponham dos recursos necessários para ter um desenvolvimento sustentável, melhorarem a sua vantagem competitiva e diminuir os riscos relacionados com a inovação. Isto é possível com a partilha ou transferência de atividades de inovação que, de outra maneira, utilizariam um número elevado de recursos e esforços (Banu et al., 2016).

A inovação aberta representa um ponto fulcral na definição de inovação da Comissão Europeia. O conceito central baseia-se na colaboração de *stakeholders*, como o governo, instituições de investigação, clientes, consumidores, fornecedores, entre outros, com outras entidades, tendo como objetivo relacionar os fatores humanos, financeiros, recursos materiais e de informação e conhecimento, com o propósito de desenvolver a partilha de valor em termos de inovação (Carvalho & Moreira, 2015; Banu et al., 2016).

Neste sentido, a União Europeia (UE) apresenta alguns programas de incentivo a práticas de inovação aberta, que procuram aproximar os principais *stakeholders* no campo da inovação, tendo em vista o estímulo da economia, ao mesmo tempo que aumentam a taxa de empregabilidade e consolidam um leque de indústrias e não apenas um sector em específico (Banu et al., 2016). Um dos exemplos de incentivo à investigação é o programa Horizonte 2020, que permite financiar vários projetos de investigação, produção científica e de desenvolvimento.

Chesbrough (2003) enfatiza nos seus trabalhos a importância de se identificar conhecimento fora da organização e também parceiros para a partilha de risco relativamente a projetos de inovação. Por sua vez, Gassman e Enkel (2004) definem inovação aberta como sendo o processo de transferência de informação do exterior para o

interior, de modo a contribuir para o desenvolvimento da inovação interna. Contudo, esta pode ainda ser caracterizada como o processo inverso, de dentro para fora. Por último, pode resultar de uma combinação de ambas as descrições resultando, assim, numa parceria (Dantas & Moreira, 2011).

Assim, a inovação aberta pode ser descrita como um processo complexo de transferência de conhecimento, que implica um grande número de atores, num ambiente altamente dinâmico, cujo um dos objetivos é o de acelerar o processo de inovação interno (Carvalho & Moreira, 2015;).

Aquando da implementação de práticas de inovação aberta é importante perceber se a organização já lidou ou não com esta. Caso esta nunca as tenha adotado, as mesmas podem ser vistas como algo arriscado e, deste modo, é importante perceber se existem agentes internos que já tenham, de alguma forma, lidado com inovação aberta. No caso de existirem pessoas que já tenham lidado com esta temática, estas devem ser abordadas e ser-lhes pedido auxílio no desenvolvimento do plano de implementação de inovação aberta, visto que uma equipa multidisciplinar e com alguma experiência reduz a probabilidade de risco (Loren, 2011).

Apesar da inovação aberta poder ser difícil de implementar, uma vez implementada traz inúmeros benefícios à organização e possibilita o conhecimento de novas realidades, a transformação do modelo de negócio e que se tenha acesso a um leque maior de ideias (Loren, 2011).

Ademais, devido ao facto de as organizações serem confrontadas com cada vez mais complexidade, quer seja a nível de mudanças tecnológicas, ambientes de informação dinâmicos ou de novos tipos de modelos de negócio, é imperativo que estas adotem estratégias diferentes para as ultrapassar, quer seja dentro ou fora das suas barreiras organizacionais (Pilav-Velić & Marjanovic, 2016).

A figura 1 exemplifica o processo de inovação aberta, espelhando as diferentes dinâmicas que se verificam em todo este sistema.

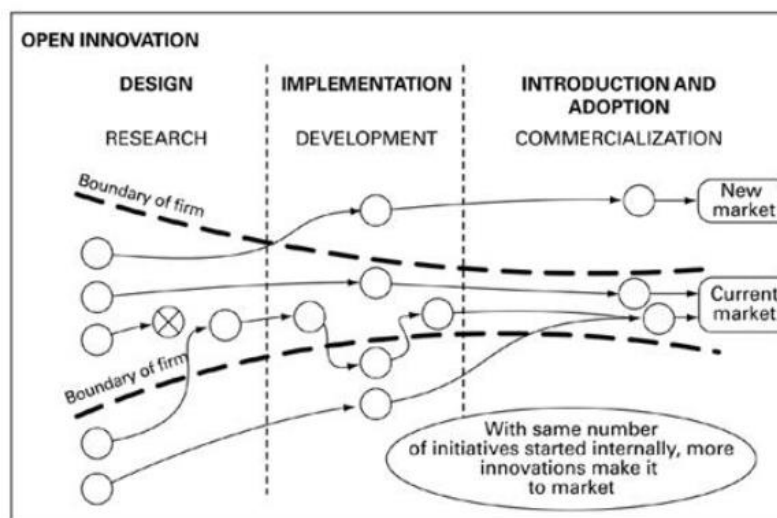


Figura 1 - Inovação aberta

Fonte: Loren (2011)

A nível externo, estas estratégias podem passar por colaborar com outras entidades, como clientes, fornecedores, universidades, centros de pesquisa, consultoras, outras empresas, entre outros. Estas parcerias são formas de adquirir novas tecnologias, competências, usufruir de capacidades dos parceiros, criar e difundir conhecimento.

A nível interno, por sua vez, trata-se de uma transformação a nível dos processos de negócio. Por norma, a inovação destes processos é baseada numa estratégia de competição ativa de preços, típica para mercados maduros com competição mais intensa. Este tipo de inovação resulta em processos com estruturas reformuladas, dados mais corretos, novas responsabilidades organizacionais, novas atividades e em produtos melhorados (Pilav-Velića & Marjanovic, 2016). Para que a inovação aberta seja alcançada eficazmente é necessário que se combinem duas componentes, a procura e retenção de capacidades do mercado – *“Firms which intensively source knowledge and/or technology from customers, suppliers, and public institutions, and at the same time have a higher level of absorptive capabilities will more often introduce radical process innovations”* (Pilav-Velića & Marjanovic, 2016, p. 406).

A inovação aberta não traz apenas vantagens para a empresa no seu todo, mas também para casos individuais dentro da organização. Ao gestor, por exemplo, é-lhe dada a possibilidade de maximizar e explorar as suas ideias, visto que se depara com um maior número de estímulos e informações do que outrora. O retorno expectável do investimento em inovação pode também ser mais aproximado da procura de mercador e, consequentemente, muito maior – uma vez comparado com investimentos realizados a partir de técnicas de inovação fechadas –, visto que resulta da recolha de várias perspetivas de diversas empresas (Loren, 2011).

Esta melhoria de retorno pode, em termos finais, levar a que existam compensações monetárias mais elevadas e que seja mais fácil justificar orçamentos de maior dimensão no futuro para estes departamentos. Para o inovador, é uma possibilidade de trabalhar com outros indivíduos com capacidades criativas elevadas e com uma equipa extremamente diversa, que consegue ter diferentes pontos de vista e focar-se mais nas necessidades do mercado e não meramente nas necessidades internas da empresa (Loren, 2011).

Por contraste, inovação fechada significa que a empresa desenvolve as ideias para si e por si mesma. Neste sentido, é a empresa que tem de se adaptar e, por vezes, criar estruturas adequadas para que seja possível desenvolver a ideia gerada. Esta necessidade de adaptação pode levar a que as empresas só consigam, por exemplo, introduzir o novo produto no mercado mais tarde, pois os sistemas de suporte precisam de ser, muitas vezes, criados de raiz, o que consome tempo e recursos. Contudo, esta situação não é impossível de acontecer em sistemas de inovação aberta – as ideias que vêm de fora podem não se adaptar à realidade das condições existentes na empresa e, em vicissitude dessas realidades, acaba na mesma por consumir esses recursos e tempo (Loren, 2011).

Porém, uma abordagem de inovação aberta permite que as empresas troquem ideias e que exista uma estrutura de apoio, o que resulta numa abordagem de vantagem de custo (Loren, 2011).

Para atingirem uma vantagem competitiva, as empresas devem procurar desenvolver estratégias de inovação. Assim, se durante o século XX os laboratórios de I&D eram considerados a maior fonte de inovação, atualmente o paradigma mudou e podemos observar a interação entre empresas, universidades e fornecedores. De facto, as empresas

estão a tomar, cada vez mais, consciência de que é necessário alargar as suas redes além do I&D, pois evita limitar o conhecimento a um sector apenas (Greco, Grimaldi, & Cricelli 2016).

A inovação aberta pode ser representada em várias estratégias, nomeadamente a *inbound* (uso interno de conhecimento externo), *outbound* (uso externo de conhecimento interno) e *coupled* (combina a *inbound* e a *outbound* e descreve a colaboração ativa entre ambas) (Greco et al., 2016). A empresa pode recorrer a agentes externos, contribuindo com o seu conhecimento interno, competências e tecnologia (*inbound*) ou pode colaborar de forma mais ativa (*coupled*) (Greco et al., 2016). Neste sentido, quando uma empresa recorre a uma estratégia *inbound*, procura alargar as barreiras das suas competências, usar e/ou desenvolver tecnologias que não possui e que, ao desenvolver sozinha, iria despende muito tempo e recursos internos (Greco et al., 2016).

De forma semelhante ao que acontece numa estratégia *inbound*, uma estratégia conjugada (*coupled*) implica a colaboração com vários parceiros, em diferentes níveis de intensidade. Estas parcerias podem ajudar a alcançar diversos objetivos organizacionais, nomeadamente aumentar o lucro, diminuir o prazo de resposta ao mercado, alargar o acesso ao mercado e aumentar a capacidade de inovação. Contudo, estas parcerias podem também acarretar custos e esforços adicionais, por exemplo, custos de coordenação entre os parceiros envolvidos, sustentar os custos para fomentar o conhecimento que se pretende adquirir e pode ainda ser necessário alocar recursos financeiros para assegurar a proteção de propriedade intelectual (Greco et al., 2016).

Os recursos de uma empresa são tipicamente limitados e o recurso a fatores externos é uma atividade dispendiosa. Assim, numa análise de custo/benefício, uma abordagem de inovação aberta pode gerar benefícios ou pode também resultar numa relação em U invertido entre a inovação aberta e a performance da mesma, ou seja, tendo benefícios insuficientes antes e depois do pico de benefícios que estas ações, ao serem implementadas, podem trazer. Contudo, a maioria dos autores retrata uma relação positiva entre eles. É ainda de referir que os estudos que apoiam a relação em U invertido se basearam, normalmente em aplicações de estratégias singulares e não de uma combinação de estratégias – falta estudar, assim, esta relação sinérgica (Greco et al., 2016).

Assim, é possível verificar que a inovação aberta pode ser encontrada, há já bastante tempo, na vertente industrial e comercial (Loren, 2011) e que, até agora, os esforços feitos no sentido de inovar tendem a focar-se em parcerias entre empresas em que existiam benefícios mútuos como a criação de novos produtos ou serviços e novos processos (Pilav-Velić & Marjanovic, 2016; Gassmann, Enkel & Chesbrough, 2010). No que concerne à mudança social como objetivo primordial das parcerias estabelecidas é possível observar que ainda se têm de fazer mais avanços nesse sentido (Gassmann et al., 2010).

## *2.2 Inovação social*

No decorrer da última década, o desenvolvimento de estudos de inovação social tem sido intensificado, no entanto, continua presente uma certa ambiguidade conceptual e, por consequente, uma diversidade muito grande de definições relativas ao conceito (van der Have & Rubalcaba, 2016). Uma das dificuldades em definir o conceito de inovação social diz respeito ao facto de o mesmo ser utilizado para dar resposta a necessidades sociais e também para o desenvolvimento de novos processos sociais que dão origem a novos produtos e/ou serviços, ou seja, a inovação social pode referir-se tanto ao significado como à finalidade das ações (Grimm et al., 2013).

O aumento da envolvimento/interesse dos cidadãos e de organizações na temática da inovação, a crítica dominante aos modelos de negócio existentes, o desenvolvimento económico pouco significativo e a má gestão de financiamentos públicos, assim como a necessidade urgente de melhoria e desenvolvimento da economia são alguns dos fatores que podem justificar a intensificação dos estudos de inovação social (van der Have & Rubalcaba, 2016). Ademais, a emergência de novos problemas sociais levou a que fosse preciso criar mecanismos para lhes dar resposta (Cunha, Benneworth & Oliveira, 2015).

De facto, atualmente, podemos observar um número elevado de desafios sociais, económicos e ambientais, sendo que as nações europeias se têm deparado com transformações mais drásticas, como o declínio das taxas de fertilidade e o aumento da esperança média de vida, o que resulta numa sociedade cada vez mais envelhecida. Aliado a estes fatores, prevê-se também que exista um grande volume de migrações até ao ano de

2050. Estas mudanças demográficas colocam pressão pública, nomeadamente a nível de segurança, bem-estar e contrato social (Grimm et al., 2013).

A crise económica de 2007/2008 levou a que a Europa entrasse numa espiral de recessão económica, com consequências claras a nível político, social e, obviamente, económico. Consequentemente, existem indicadores desses fenómenos, como a taxa de desemprego, que tem aumentando a nível galopante em diversos países como a Irlanda, Espanha, Portugal, entre outros (Grimm et al., 2013). Estes elementos revelam que estamos perante uma era de grandes transformações sociais e, nesse sentido, será necessário inovar no sentido de se dar resposta aos problemas que a crise atual tem reproduzido (Unceta, Castro-Spila & García Fronti, 2017).

Face ao acima exposto, a inovação social tem-se tornado um tópico com algum destaque entre a comunidade política, no entanto, continua ainda a ser um tema ambíguo e vago (Grimm et al., 2013). O facto de que este conceito tem sido utilizado em diferentes contextos e em diferentes perspetivas, leva a que se crie uma definição muito díspar do mesmo. Para além desta problemática, dá-se ainda também pouca atenção aos atores e mecanismos da inovação social, o que torna difícil perceber quais seriam as melhores medidas a aplicar e quais resultariam de verdade (Borzaga & Bodini, 2014).

A imensidão de problemas e desafios que precisam de resposta, pode ser também uma das causas que levaram a que a inovação social fosse desejada rapidamente e, nesse sentido, não existiu tempo de maturação para o seu conceito (Cunha et al., 2015). Para diferentes atores existem diferentes prioridades de problemas a que se deve responder (Fernandes, Moreira & Daniel, 2017).

Neste sentido, conjuntamente com a constatação de que os indicadores de inovação da Europa se encontravam abaixo do que era desejável, nomeadamente em comparação com os EUA e Japão, procurou-se definir um conjunto de políticas de inovação para a UE, de modo a aumentar a sua produtividade (Ezponda & Malillos, 2011). Consequentemente, têm sido definidas metas, que têm sofrido alguns ajustes e readaptações, sendo que o horizonte temporal atual se situa no âmbito da estratégia Horizonte 2020” (Ezponda & Malillos, 2011).

De facto, com estas modificações, dá-se a ampliação do conceito de inovação e surge, assim, o conceito de inovação social, como uma resposta às dificuldades que não estão respondidas pelos sistemas sociais que já existem (Grimm et al., 2013).

Este aumento de atenção respeitante à inovação social pode levar a que, potencialmente, se alterem os sistemas de inovação vigentes, as identidades e estratégias corporativas, a melhoria da motivação dos colaboradores, bem como o surgimento de novos desafios para as práticas de política e gestão (van der Have & Rubalcaba, 2016).

Este surgimento marca uma alteração a nível de paradigma pois, aquando da reformulação do Manual de Oslo em 2005, bem como nas comunicações da Comissão Europeia até então difundidas, o paradigma aceite era o economicista, que imperava desde os anos 80. Este paradigma baseia-se no princípio de que a criação de valor consiste na criação de valor económico e que os atores que desempenham essas funções são as empresas (Ezponda & Malillos, 2011). O paradigma economicista e de origem Shumpeteriana, concebia a sociedade como algo em que as inovações se difundiam, mas em que a qual não podia ser um ator de inovação (Ezponda & Malillos, 2011). Com o aumento do foco nas questões sociais, este paradigma é questionado.

Contrariamente ao que já acontecia na UE, alguns países, tanto fora desta – Canadá, Austrália, Nova Zelândia – como países europeus, como a Grã-Bretanha, que já se encontravam a desenvolver um paradigma alternativo desde o início do século (Ezponda & Malillos, 2011). Nestes foram sendo criados grupos de trabalho de onde resultaram alguns documentos que são considerados bastante importantes para os estudos da inovação social. Neste sentido, o conceito de inovação social foi largamente analisado por Peter Drucker, uma vez que considerava que esta era a tarefa principal a nível político (Cai et al., 2009),

Algumas das primeiras explicações para inovação social surgem com os estudos de Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & González (2005) que propõem três dimensões para a inovação social, a saber: (1) a satisfação das necessidades humanas, (2) a mudança nas relações sociais e (3) a dimensão de empoderamento sob a forma de aumento das capacidades socio-políticas e o acesso a recursos. Esta é uma caracterização com uma componente sociológica e, atualmente, os sociólogos têm conceptualizado a inovação social como novas formas de criar e implementar uma mudança social.



É possível constatar que a inovação social tem uma história relativamente curta e pouco definida, em que diferentes abordagens coexistem, pelo que pode considerar-se uma área multidisciplinar. A inovação social tem ainda duas características nucleares, a saber (van der Have & Rubalcaba, 2016): (1) é imperativo que seja uma mudança nas relações sociais, nos sistemas ou estruturas e (2) essa mudança tem de ter como objetivo suprimir uma necessidade humana ou de solucionar um problema social relevante.

A inovação social é assim concebida como sendo a relação entre necessidades pessoais e as relações governamentais e pretende dar resposta à questão de como é que certos grupos sociais desenvolvem capacidades socio-políticas, no sentido de acederem a recursos que permitam ou facilitem a satisfação dessas necessidades (Unceta et al., 2017).

A Comissão Europeia (2010, p. 9) define inovação social como “*Social innovation is about new ideas that work to address pressing unmet needs (...) innovations that are both social in their ends and in their means (...) are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations*”. Assim, é possível dizer que a inovação social corresponde a uma característica social intangível e não material, que apresenta uma configuração nova e intencional de práticas sociais, de modo a solucionar problemas ou a satisfazer necessidades. Implementa-se através de redes e o seu impacto sente-se ao longo do tempo, visto ter a necessidade de ser algo contínuo e não relativo a uma ação isolada (Kopp, 2011).

Deste modo, o conceito de inovação social encontra-se presente quando existe uma componente de preocupação social, bem como da criação de relações entre organizações, potenciando benefícios e estratégias (Grimm et al., 2013). Esta difere da inovação tecnológica, embora ambas tenham algumas semelhanças entre si. Neste sentido, os métodos, processos, métricas e modelos utilizados nos campos tecnológicos nem sempre podem ser transferidos para o campo da inovação social. Ademais, o facto de esta nem sempre ter uma estrutura tangível dificulta a comparação com a inovação tecnológica (Lisetchi & Brancu, 2014). Contudo, apesar de os objetivos e propósitos serem normalmente diferentes, por vezes acontece que os resultados deste tipo de inovações se sobreponham (Lisetchi & Brancu, 2014).

No caso da inovação social não existem barreiras de ação e implementação claras, sendo que podem ocorrer no âmbito do sector público, privado e sem fins lucrativos (Ezponda & Malillos, 2011, Unceta et al., 2017).

Independentemente da natureza da inovação, um dos problemas que pode ser identificado ao processo de inovação é a dificuldade em aceder a recursos financeiros para desenvolver os projetos – a inovação implica pesquisa e desenvolvimento contínuos, o que requer algum investimento. Existem ainda algumas dificuldades por quem quer implementar as suas iniciativas, uma vez que nem sempre conseguem aceder ao crédito. No entanto, surgem cada vez mais alternativas de financiamento. Como é o caso do microcrédito e de financiamento por algumas fundações, instituições bancárias, entre outras, que já disponibilizam oportunidades para o setor não-lucrativo (Grimm et al., 2013). A Comissão Europeia também desenvolveu alguns programas de microcrédito. Para além desta barreira a nível financeiro, muitas das vezes encontram-se barreiras em termos de regulações e legislações, que dificultam o processo de implementação da inovação social (Grimm et al., 2013).

Para que o conceito de inovação social seja, de facto, eficaz, este deve ser capaz de se distinguir dos demais tipos de inovação, explicar a necessidade desta especialização existir, de que forma a sua contribuição é necessária e valiosa, bem como conseguir identificar um conjunto de situações que estão à disposição de serem alteradas com as práticas de inovação social (Borzaga & Bodini, 2014).

São assim necessárias três competências para se proceder à inovação social (Unceta et al., 2017): (1) saber interpretar um problema social; (2) assimilar/transformar a interpretação feita com base num padrão interno de conhecimento e experiência, incluindo este conhecimento em protótipos, produtos, serviços e método que concedam a solução ao problema que se procura resolver; (3) procurar desenvolver soluções que criem impacto significativo.

Uma componente importante da inovação social é que esta não está diretamente preocupada com o sucesso económico, apesar de este poder acontecer. É caracterizado pelo seu fenómeno social e pelas práticas sociais. Estas práticas são facilitadas por três elementos (Jaeger-Erben et al., 2015): recursos materiais; elementos motivacionais e

afetivos; conhecimento e competências. Por um lado, este tipo de inovações implica a criação de práticas alternativas relativamente àquilo que são as práticas do dia-a-dia. Implicam ainda mudanças estruturais.

A inovação social pode ser caracterizada por alguns elementos, como o facto de ser orientada para responder a necessidades sociais e humanas e o facto de pretender contribuir para a criação de valor e o desenvolvimento da comunidade. É ainda importante que se estabeleça uma rede de contactos e de ação colaborativa eficiente (Cunha et al., 2015). Ademais é ainda fundamental que contenha uma componente de novidade e que, ao serem implementados – as ideias devem ser concretizadas –, que sejam mais eficazes que soluções já existentes (Dainienė & Dagilienė, 2015).

Atualmente, o conceito de inovação social está relacionado com uma imensidão de outros conceitos, sendo que se pode falar em métodos e técnicas de *open source* ou sem relação a inovações com um propósito social, como é o caso do microcrédito (Lisetchi & Brancu, 2014).

### *2.3 Empreendedorismo social*

Há cerca de 30 anos, o termo empreendedorismo não se encontrava presente nos diálogos sobre a mudança social que o sector não lucrativo e as organizações sem fins lucrativos proporcionavam (Andersson & Self, 2015). No entanto, num passado recente, o empreendedorismo adquiriu um interesse massificado, uma vez que teve um papel importante na mudança dos mercados nos anos 90. Esta intensificação de interesse levou a que fosse importante repensar novas teorias de empreendedorismo, visto que as teorias clássicas se regiam essencialmente por o empreendedorismo ser algo que permitisse gerar lucro. Assim, para além da recompensa através do lucro começam a ser estudadas teorias de retorno através da satisfação pessoal, ou seja, é medida a satisfação que é retirada ao se prosseguir as próprias ideias, a ser o próprio chefe e a utilizar algumas capacidades e competências que, em outros casos, tendem a ficar mais inoperacionais (Benz, 2009).

Apesar desta diversificação, num conceito vasto, o empreendedorismo continua a ser entendido como o ato de conceber novas ideias e oportunidades que acabarão por gerar lucro para os seus empreendedores, apesar do risco financeiro que, por norma, está inerente

(Peredo & McLean, 2006). Neste sentido, um empreendedor é, normalmente, encarado como alguém que procura inovar, no âmbito de uma atividade comercial (Benz, 2009).

No decorrer dos últimos anos tem surgido um debate em torno de alguns conceitos que se relacionam entre si, como é o caso do empreendedorismo social e inovação social (Andersson & Self, 2015).

O empreendedorismo social não procura o lucro nem a criação de riqueza pessoal, como objetivo primordial (Trevis Certo & Miller, 2008). Procura, por outro lado, criar oportunidades que tenham valor social, nas áreas da educação, saúde, entre outras. Esta é talvez a diferença mais clara e importante em relação ao empreendedorismo tradicional (comercial – isto é, vocacionado para o lucro), que visa, sob uma perspetiva Schumpeteriana uma ligação estreita com a economia (Schumpeter, 1943).

Como tal, a principal diferença entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social centra-se no facto de o último não medir o seu sucesso através de lucro, mas sim através da contribuição que pode dar para a sociedade, através do impacto que pode ter com as suas ações (Cunha et al., 2015). Ademais, os possíveis lucros do empreendedorismo social são, por norma, reinvestidos na continuidade da missão social (Bacq & Janssen, 2011).

Os termos “empreendedorismo social” e “empreendedor social” foram utilizados, primeiramente, na literatura sobre mudança social, nas décadas de 60 e 70 do século XX, sendo que continuaram a ser bastante utilizados nas duas décadas seguintes. Algumas das características apontadas como potenciadoras do surgimento do empreendedorismo social são o aumento do ambiente competitivo e das mudanças a nível das barreiras tradicionais entre os sectores com e sem fins lucrativos (Lisetchi & Brancu, 2014). Algumas das primeiras iniciativas associadas ao empreendedorismo social que podem ser identificadas são o Grammen Bank, numa perspetiva de apoio ao investimento, sendo um banco que concede microcrédito, no Bangladesh e Ashoka: Innovators for the Public Organization, uma organização sem fins lucrativos, nos EUA (1980) (Munshi, 2010). Mais recentemente, em 2005, foi criada a The Young Foundation, igualmente uma organização sem fins lucrativos, no Reino Unido (Munshi, 2010).

Como tal, verifica-se que o empreendedorismo social se tem tornado mais popular em torno da comunicação social, das organizações de cariz social e nas comunidades empresariais, assim como um assunto de pesquisa a nível académico (Cunha et al., 2015). Para Stecker (2014), a globalização e o aumento da facilidade com que a informação é transmitida são algumas das causas para este enfoque massificado, uma vez que existe um maior contacto e proximidade com estes problemas, que leva a que as pessoas queiram agir e causar uma mudança.

Tal como a inovação social, o conceito de empreendedorismo social tem sido fragmentado em diversas partes sendo que tem sido algo difícil de definir por esse motivo. Apesar desta dificuldade este é, muitas vezes, associado a um resultado positivo e efetivo, no que diz respeito ao sucesso das organizações não lucrativas. Assim, a necessidade de aplicar o empreendedorismo social tem-se sentido cada vez mais e sido visto como uma forma de resolver problemas sociais, sobreviver no mercado e de criar impacto social (Andersson & Self, 2015), sendo que o sector sem fins lucrativos surge para dar resposta a necessidades a que o governo deixou de dar resposta ou a que entidades privadas não são capazes de resolver. Neste sentido, devido a várias transformações sociais, políticas e económicas foi possível assistir ao surgimento e crescimento veloz do empreendedorismo social (Stecker, 2014).

Apesar de existirem algumas discórdias e alguns pontos em que têm dificuldade em se chegar a um consenso, há um entendimento geral que o empreendedorismo social envolve uma componente de mudança ou de inovação (Munshi, 2010; Trevis Certo & Miller, 2008). De facto, para Frunkin (2013), o empreendedorismo social deve conter, obrigatoriamente, uma componente de inovação, sendo esta o centro do trabalho do empreendedor, uma lógica de sustentabilidade e deve conseguir proporcionar a possibilidade de replicação das suas atividades numa escala superior à escala local.

Segundo Jackson e Harrison (2011), “(...) *social entrepreneurship describes the efforts of highly motivated individuals and organizations to solve economic and social problems for the benefit of society in general through the use of business methods and innovative strategies*” (citado por Cunha et al., 2015, p. 5). Nesta definição apresentam-se os modelos de negócio como uma componente importante ao empreendedorismo social. No

entanto, podem haver diferenças quanto à natureza deste campo de ação, podendo ser “*a non-economic initiative, a charity initiative, or a business initiative with or without personal profit*” (Yunus, 2010, p. 12).

Ferreira et al. (2016) apresentam quatro abordagens pelas quais o empreendedorismo social pode surgir, a saber: (1) o valor social, sendo que o empreendedor é motivado pela criação de valor social; (2) o contributo para o bem-estar – quando o bem-estar social é o único foco; (3) a internacionalização – é importante perceber como é que a globalização está a direccionar novas organizações e necessidades sociais; e (4) o institucionalismo, pois o papel das instituições é fundamental para a resolução dos problemas sociais.

Atualmente, o papel dos empreendedores sociais e a sua importância para o sector não lucrativo é amplamente estudada. Neste sentido, a definição de empreendedorismo social tem vindo a ser definida de várias formas, a saber (Andersson & Self, 2015): (1) a capacidade de ser proativo; (2) a disposição para correr riscos e desafiar o comum; (3) ser capaz de introduzir novas soluções e ideias, com um objetivo social e sustentável. Outros autores realçam ainda as atividades económicas que geram lucro, bem como a implementação de ferramentas de negócio no que concerne à gestão das organizações não lucrativas.

Como se pode verificar por estas definições, o conceito de empreendedorismo apresenta algumas diferenças relativamente ao conceito de inovação social. A principal diferença entre ambos os conceitos é o facto de a inovação social englobar vários sectores de análise e métodos para perceber os processos que pretendem dar resposta aos problemas da sociedade (Cunha et al., 2015), abrangendo assim um leque muito maior de conceitos do que o empreendedorismo social. Para além disto, enquanto a inovação social se centra no processo de mudança em si, o empreendedorismo está mais focado no resultado final, seja através da criação de algo novo ou da transformação de algo já existente (Cunha et al., 2015).

Apesar de algumas diferenças, são conceitos que estão muito próximos. O empreendedorismo social pode ser entendido como uma das partes da inovação social visto que, para além da componente economicista clássica, é-lhe acrescentada uma componente

social (Lisetchi & Brancu, 2014). Este conceito de empreendedorismo social aparece ligado a outros conceitos, como o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e o conceito de Inovação Social Corporativa, bem como a abordagem *triple bottom line* (Lisetchi & Brancu, 2014). A inovação social pode ser percebida como as inovações implementadas nas atividades e/ou nos serviços quando a estas estão associadas uma motivação de cariz social e são, no geral, desenvolvidas por organizações de cariz social (Munshi, 2010). Logo, podem estar limitadas em termos de recursos o que normalmente não acontece no empreendedorismo social (Tan, 2004). Apesar da criação de valor para a sociedade resultante da inovação social, pode dizer-se que o empreendedorismo social é um campo de ação onde diferentes organizações podem desempenhar um papel igualmente importante (Cunha et al., 2015).

Os empreendedores sociais identificam os recursos parcamente utilizados e descobrem formas destes satisfazerem necessidades sociais que se encontram por cumprir (Fernandes et al., 2017; Munshi, 2010). Ademais, os empreendedores sociais são, por norma, descritos como líderes fortes e eficientes, o que corresponde a um papel positivo e não tão burocrático a que os gestores estão, normalmente, associados (Fernandes et. al., 2017) Há ainda a consciência de que os empreendedores sociais têm uma maior predisposição para aplicar os recursos existentes de melhor forma, bem como de conseguirem prestar mais atenção às reais causas e raízes dos problemas sociais (Fernandes et al., 2017; Andersson & Self, 2015; Munshi, 2010). Além disso, os empreendedores sociais têm normalmente uma determinação e paixão muito grande, relativamente à causa com a qual trabalham e, por esse motivo, têm uma capacidade de motivar e conduzir os outros para a mudança social muito grande (Frumkin, 2013; Stecker, 2014).

O empreendedorismo social pode assim ser visto como um construto multidimensional, que envolve um comportamento virtuoso e que tem por missão alcançar uma missão social. Inclui ainda capacidade de reconhecer oportunidades de criação de valor, proatividade, correr riscos e ver o que é necessário para inovar (Ferreira et al., 2016).

Para Peredo & McLean (2006), o conceito de empreendedorismo social está presente quando um indivíduo ou um grupo desejam criar valor social de alguma forma e, nesse sentido, estes demonstram a aptidão para reconhecer as oportunidades em que isso

pode acontecer. Para concretizar estas oportunidades recorrerem à inovação e, neste processo, estão cientes do risco associado, procurando obter, no entanto, os recursos necessários para obterem sucesso (Fernandes et al., 2017).

Apesar de as organizações não-governamentais terem, cada vez mais, um papel importante na sociedade atual, o facto de muitas não serem independentes a nível de financiamento é um aspeto bastante negativo e pouco sustentável, especialmente nas condições económicas que se vivem. A implementação de modelos de empreendedorismo social pode levar a que a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos melhore (Stecker, 2014).

O empreendedorismo social surge, assim, como uma forma de legitimar as organizações não lucrativas, permitindo que estas alcancem os recursos de que necessitam e, desta forma, tenham sucesso. Contudo, apesar deste apoio claro à prática do empreendedorismo social nas organizações não lucrativas, os estudos empíricos que comprovam este sucesso são escassos, sendo que a grande maioria dos estudos existentes são qualitativos (Andersson & Self, 2015). A pesquisa que tem sido conduzida tem sido largamente realizada à base de uma forma bastante conceptual e com recurso a definições, o que não tem permitido articular padrões nem desenvolver teorias consistentes (Andersson & Self, 2015). Assim, a questão que permanece tem sido como tornar e definir de um modo mais empírico e operacional o empreendedorismo social.

Apesar desta falha que se verifica, o empreendedorismo social tem-se tornado uma ferramenta que as organizações não-lucrativas desejam cada vez mais utilizar, possivelmente pela sua imagem de eficiência e pelos atributos que lhe são associados (Andersson & Self, 2015). No entanto, as organizações sem fins lucrativos têm, por vezes, sido reticentes neste processo de passagem para um modelo híbrido – com geração de lucro –, por vezes por terem receio de comprometerem a sua missão e valores ou não saberem como interligar os dois. No entanto, incorporar estratégias comerciais, como vender bens e serviços, cobrar uma propina por serviço, entre outros, pode ser a solução para a sustentabilidade (Stecker, 2014).

Neste seguimento, Stecker (2014) propõe assim um modelo híbrido, com que as organizações não-governamentais podem suportar as suas atividades e ter um cariz



sustentável. Assim, Stecker (2014) propõe cinco alternativas que podem solucionar este problema, a saber: (1) venda de produtos de *merchandasing*; (2) a adoção de uma abordagem de *fee-for-service*, utilizando o recurso a voluntários ou horas pagas pelo serviço, por exemplo; (3) a criação de uma organização com fins lucrativos, que sustente a sem fins lucrativos; (4) a implementação de um modelo híbrido de empreendedorismo social e (5) passar de um modelo sem fins lucrativos para um com fins lucrativos.

Andersson (2016) recorre ao trabalho de Klofsten, referente à plataforma de negócio composta por oito valências, para avaliar a capacidade de investimento em novos projetos. Assim, Andersson (2016) reestrutura este trabalho apresentando três áreas distintas. A primeira área diz respeito ao desenvolvimento do processo, que corresponde à fase de desenvolvimento da ideia e plano de implementação da mesma. A segunda área diz respeito às pessoas que estão por detrás desta ideia e que são quem, normalmente, lidera e conduz o processo. Por fim, a terceira fase diz respeito à relação com o meio envolvente, a forma como este reage ao projeto, bem como as condicionantes existentes ao desenvolvimento do mesmo.

Para além das diferentes abordagens que existem ao conceito de empreendedorismo social, existem diferentes visões de acordo com a localidade geográfica. Neste sentido podemos observar algumas diferenças entre a perspetiva europeia e a perspetiva norte-americana (Bacq & Janssen, 2011). O modelo dos Estados Unidos da América (EUA) é maioritariamente representado por duas escolas, a *The Social Innovation School* e a *The Social Enterprise School*.

A figura do empreendedor é, para a *Social Innovation School* central, visto que a mesma acentua os perfis individuais. A *Social Enterprise School* confere uma importância de segundo plano ao empreendedor e, por fim, na Europa, tende a existir um foco no coletivo, mas do que no indivíduo (Bacq & Janssen, 2011).

No que concerne à missão social existe um consenso comum às três abordagens, no sentido que consideram que esta é o objetivo primordial do empreendedorismo social. A visão europeia e a da *Social Innovation School* são também semelhantes no que diz respeito à ligação que exigem entre as atividades produtivas desenvolvidas e a missão social – tem

de ser forte. Por outro lado, a *Social Enterprise School* é mais benevolente no que diz respeito à ligação entre estas (Bacq & Janssen, 2011).

As organizações/empresas sociais são, na tradição europeia e para a *Social Enterprise School*, um elemento essencial. O mesmo não acontece na *Social Innovation School*.

Por fim, no que diz respeito à distribuição de lucro, é possível observar que, na *Social Innovation School* não existe qualquer restrição, visto que deve ser a quantidade de recursos necessários o fator que determina o modo como a distribuição de lucros é realizada, bem como a forma legal adotada. Por outro lado, a *Social Enterprise School* quase que proíbe qualquer distribuição de lucros e a perspetiva europeia limita parcialmente. Isto acontece porque se pretende proteger o objetivo principal da missão social (Bacq & Janssen, 2011).

Estas diferenças entre o contexto europeu e o contexto norte-americano podem ser explicadas de acordo com as características associadas a cada sociedade, bem como aos diferentes contextos socioeconómicos (Defourny & Nyssens, 2008). A Europa atravessa um contexto socioeconómico desfavorável, em que se assiste a uma elevada taxa de desemprego e em que o Estado Social não cumpre o que devia (Defourny & Nyssens, 2010; Evers, 2005). Aliado a estes fatores, se observámos o Modelo de Hofstede (1980), podemos concluir que, de acordo com as diferentes dimensões, os países europeus são tipicamente mais femininos e coletivistas. Por outro lado, os EUA são particularmente masculinos e individualistas.

Posto isto, o foco do presente trabalho será no modelo europeu especialmente com enfoque numa perspetiva institucional, que procura colmatar a lacuna que existe neste campo (Seelos & Mair, 2005).

### Capítulo 3 – Metodologia

Um estudo de caso diz respeito a uma análise em profundidade de um determinado acontecimento e pode basear-se em factos qualitativos, quantitativos ou em ambos – “*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomena (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident*” (Yin, 2014, p. 16)

O método de pesquisa qualitativo pode ser entendido como a tentativa de compreender as singularidades de cenários específicos, tendo em conta um determinado contexto e as interações que aí acontecem (Merriam, 1998) – “*Qualitative research is an umbrella concept covering several forms of inquiry that help us understand and explain the meaning of social phenomena with as little disruption of the natural settings as possible*” (Merriam, 1998, p. 5).

Contrariamente ao que acontece na pesquisa quantitativa, que utiliza variáveis para examinar as diferentes partes um fenómeno, a pesquisa qualitativa procura perceber de que forma as partes funcionam em conjunto, num todo (Merriam, 1998).

Nos métodos qualitativos o investigador é o principal instrumento de recolha de dados e de análise dos mesmos. Isto permite que o investigador se adapte e reaja às circunstâncias com que se depara. Outra das características dos trabalhos qualitativos é que envolvem trabalho de campo, quer seja em visitas às instituições, ao website das mesmas ou com interação com colaboradores/envolvidos (Merriam, 1998).

Neste sentido, normalmente é adotado um método indutivo de pesquisa, construindo conceitos, hipóteses, proposições ou/e teorias, levando a que o produto final, neste caso sob a forma de estudo de caso, seja tipicamente descritivo, holístico, compreensivo e expansivo (Merriam, 1998; Yin, 2014). Ademais este tende ainda a ser particular, por se focar num determinado fenómeno ou situação, descritivo, por procurar ilustrar a problemática e heurístico, por tentar dar a compreender a problemática ao público – “*As the product of an investigation, a case study is an intensive, holistic description and analysis of a single entity, phenomenon, or social unit. Case studies are particularistic, descriptive, and heuristic and not to be confused with casework, case method, case history, or case record.*

*As in all research, the choice of a case study design depends upon what the researcher wants to know”* (Merriam, 1998, p. 34).

Um estudo de caso procura responder às questões de “como” e “porquê”, podendo analisar um caso singular ou múltiplos casos (Yin, 2014). A definição da pergunta de partida e definição da problemática são elementos chave ao desenvolvimento do trabalho de pesquisa e de construção do estudo de caso (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O presente trabalho procura observar a situação de uma instituição, a Universidade de Coimbra, com enfoque nos Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC). Vão ser analisadas diversas atividades, de acordo com as matrizes de Stecker (2014), Peredo & McLean (2006) e Andersson (2015, 2016), tendo em conta o público-alvo de cada atividade, quais as necessidades demonstradas por este público-alvo, de que forma é que se tenta responder a essas necessidades e que financiamento se utiliza para tal.

Neste sentido, irá ser apresentado um portfólio de atividades diferentes, sendo que algumas se complementam entre si, procurando compreender que componente de empreendedorismo social existe em cada uma.

Para a recolha de dados recorreu-se a dados preexistentes, sob a forma de suporte documental, isto é, em relatórios de atividades, regulamentos, relatórios de contas, website, entre outros. Além disso, foi realizado um conjunto de entrevistas. Estas entrevistas foram divididas consoante o serviço que estava a ser analisado. Para melhor compreender os serviços de alimentação, a entrevista foi realizada por Luís Lavrador, chefe da Divisão de Alimentação. Em segundo lugar, Maria João Carvalho, chefe de Divisão de Acolhimento e Integração, partilhou a sua experiência relativa ao Núcleo de Alojamento. Já Isabel Roque, chefe da Divisão da Oferta Integrada de Serviços apresentou a gama de serviços disponíveis e quais as necessidades da sua criação. De forma a analisar o PASEP, a coordenadora deste programa – Elisa Decq Motta – conseguiu fazer descrição do programa para que se percebesse como este funciona. Em último lugar e para que fosse compreendido o funcionamento dos SASUC e como é que estas atividades desempenham um papel relevante foi realizada uma entrevista com Joana Bronze Ferreira, Técnica Superior do Gabinete de Apoio à Gestão.

Merriam (1998) considera que utilizar material documental como suporte de dados não difere muito de se recorrer a entrevistas ou observações. Tal como nestes casos, o recurso a documentos requer também que se desenvolva um fio condutor de pesquisa e que se estabeleçam relações entre as diferentes partes.

Ademais existem vantagens – “*Despite theses limitations, documents are a good source of data for numerous reasons*” (Merriam, 1998, p.125) – no que diz respeito à utilização destes dados, tais como uma economia de tempo, o aproveitamento do material já existente e evita-se o uso abusivo de inquéritos por questionário, por exemplo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste sentido, o presente estudo de caso observa um caso singular – dos SASUC –, pretende identificar e compreender as diferentes dimensões de empreendedorismo social presente nas diversas atividades dos SASUC, analisando de que forma cada atividade é pensada, implementada e qual o retorno que estas têm.



## Capítulo 4 – Resultados

### 4.1 Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra

A criação dos SASUC dá-se a 7 de novembro de 1966, pelo Decreto-Lei nº 47303 (SASUC, n.d.). Em maio de 1980, ocorre uma mudança a nível legal, através do Decreto-Lei nº 132/80, em que os SASUC deixam de se encontrar na dependência do Reitor da Universidade de Coimbra (UC) e passam a ser considerados como “(...) *peessoas coletivas de direito público, dotados de autonomia administrativa e financeira, na direta dependência do Ministério da Educação*” (SASUC, n.d., p. 14).

Seguidamente, em 1993, são estabelecidas as bases políticas de ação social no Ensino Superior, através da publicação do Decreto-Lei nº 129/93, a 22 de abril, sendo que o seu desenvolvimento ocorre no âmbito das respetivas instituições de ensino superior.

Posteriormente, em setembro, passam a ter “*autonomia administrativa e financeira, nos termos e âmbito definidos por lei e pelos estatutos da instituição de ensino superior a quem estivessem adstritos, sendo sujeitos à fiscalização exercida por fiscal único e as suas contas consolidadas com as da instituição*” (SASUC, n.d., p. 14). Esta autonomia é-lhes conferida através da publicação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES). Este regime altera ainda o artigo 12º e 17º do Decreto-Lei publicado em 1993, deixando de existir um órgão coletivo de gestão – Conselho Administrativo – e passa a existir um órgão singular – Administrador –, ainda que sem competências próprias, pois estas são delegadas pelo Reitor (SASUC, n.d.).

Em 2008, aquando da publicação dos Estatutos da UC, ficam estabelecidas as condições para a criação do primeiro Regulamento Orgânico, que surge em 2010. Este estabelece a estruturação dos SASUC em “4 Direções de Serviços; 7 Divisões e 19 Serviços/Gabinetes na dependência direta do Administrador, dos Diretores de Serviços ou dos Chefes de Divisão.” (SASUC, n.d., p.14).

Os SASUC têm como principal missão o apoio aos estudantes, sendo que este é concretizado em algumas medidas de apoio social direto, como:

“(...) *bolsas de estudo e auxílios de emergência; medidas de apoio social indireto: acesso à alimentação e ao alojamento, acesso a serviços de saúde, apoio às*

*atividades culturais e desportivas, acesso ao apoio psicopedagógico e ainda outros tipos de apoios de carácter social, cultural e educativo.” (SASUC, n.d., p.14).*

Em 2012, os SASUC passam a ser definidos como um serviço da UC, aquando da publicação do “Regulamento Geral de Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra”, sendo que estes têm a responsabilidade de “(...) desenvolver a ação social universitária no âmbito da UC” (SASUC, n.d., p.14). Neste sentido, os SASUC encontram-se “(...) sujeitos aos órgãos de governo da Universidade no que toca à sua gestão administrativa, financeira, patrimonial e de recursos humanos.” (SASUC, n.d., p. 14).

Os SASUC são compostos por quatro órgãos, a saber, o Conselho de Ação Social, o Conselho de Gestão da Universidade, o Reitor da UC e o Administrador dos SASUC. A nível orçamental, os SASUC devem apresentar um orçamento, que deve ser aprovado pelo Conselho de Gestão da Universidade (SASUC, n.d.).

Ainda em 2012, aliado ao panorama nacional económico, há uma redução a nível do financiamento das instituições de Ensino Superior, por parte do Estado. Neste sentido, torna-se necessário proceder a uma série de alterações ao modelo orgânico e de gestão dos SASUC (SASUC, n.d.). Assim, no final do ano, em dezembro, é aprovado um documento – “Perspetivas sobre os Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra” – pelo Conselho Geral que implementava uma série de mudanças a nível estrutural e processual dos SASUC a nível das competências de gestão, dos aspetos organizacionais e da sustentabilidade organizacional (SASUC, n.d.).

Estas alterações ocorrem ao nível da redefinição do funcionamento orgânico dos SASUC, da redução de serviços redundantes entre a UC e os SASUC e pela implementação de uma política de preços que permitisse assegurar o equilíbrio financeiro dos SASUC, mas que, ao mesmo tempo, não colocasse em causa a prestação de serviço social (SASUC, n.d.). Assim, as Direções de Serviços são reduzidas de quatro para duas e o enfoque é dado à missão e não à estrutura.

Em 2013 é criada uma equipa de projeto, dependente da Reitoria da UC, denominada “Sustentabilidade na Ação Social”, com o objetivo de promover um sistema de ação social forte, equitativo, justo e sustentável (SASUC, n.d.). Deste projeto verificou-se



que existiam algumas atividades coincidentes e, neste sentido, a sua conjugação iria resultar num aproveitamento mais eficiente e eficaz dos recursos envolvidos (SASUC, n.d.). Esta reorganização é então efetuada, como se pode verificar no organograma dos SASUC, representado na figura 2.

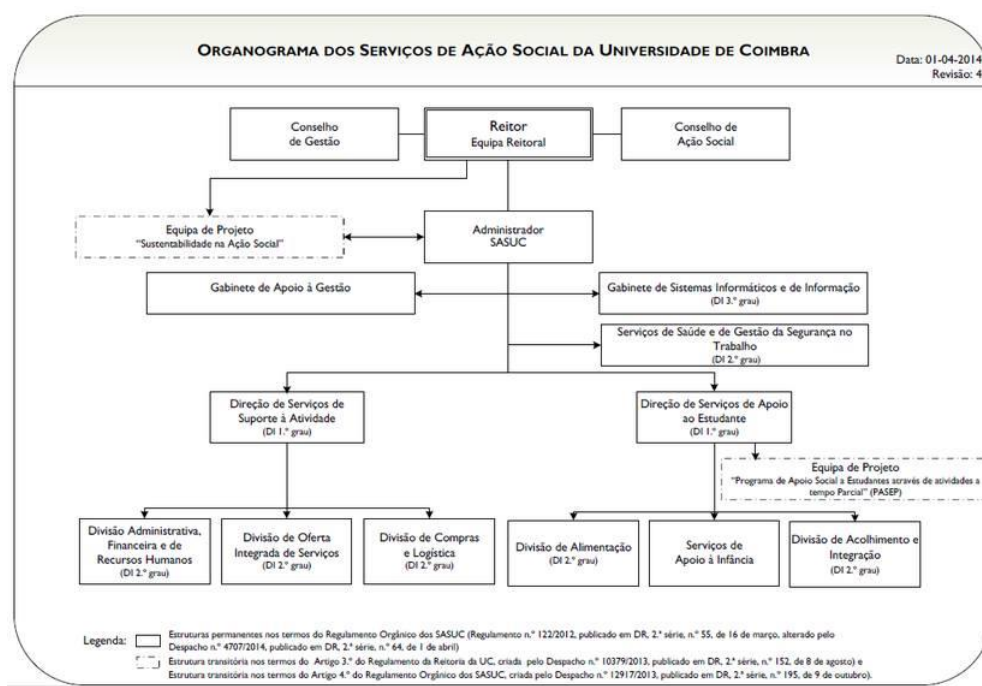


Figura 2 Organograma dos SASUC revisto a 1 de abril de 2014 (UC, 2017)

No mesmo, podemos observar que existem várias Divisões, como é o caso da Divisão de Alimentação e da Divisão de Acolhimento e Integração. Neste sentido, as Divisões irão ser analisadas numa perspetiva analítica no que concerne à inovação, nomeadamente à inovação social, bem como ao empreendedorismo social.

#### 4.1.1 Núcleo de Alojamentos da Divisão de Acolhimento e Integração

O Núcleo de Alojamentos da Divisão de Acolhimento e Integração é a unidade responsável pela prestação de serviços de alojamento dos SASUC. Este conta com a existência de catorze residências, com capacidade para 1325 pessoas (SASUC, n.d.).

As residências universitárias funcionam em infraestruturas já existentes e a sua manutenção, requalificação e melhoramento são suportados pelas receitas geradas pelas atividades realizadas nestas, como o arrendamento de quartos e apartamentos.

De um modo geral, as residências universitárias estão abertas a todos aqueles que tenham alguma ligação à universidade – estudantes, ex-estudantes, entre outros – sendo que existem prioridades dadas aos estudantes, durante o ano letivo. Fora do ano letivo, as residências mantêm-se abertas em função das necessidades existentes (SASUC, n.d.). Neste sentido, as residências encontram-se disponíveis para acolher participantes em congressos, por exemplo, que estejam, de alguma forma ligados com a UC. Existem, no entanto, algumas medidas que podem facilitar a captação de novos públicos, ou seja, de novos estudantes.

Uma dessas medidas passa pela colaboração com o programa “Universidade de Verão”, em que os alunos das escolas secundárias que participam neste ficam alojados nas residências (SASUC, n.d.). Este é um programa que permite que os estudantes usufruam da experiência da universidade no seu todo, sendo uma possibilidade de atrair os mesmos para esta aquando da sua candidatura ao ensino superior.

Outra das medidas de captação de novos estudantes é a realização do “Dia da porta aberta”, que se realiza no domingo que antecede o início do ano letivo. Neste dia as residências universitárias abrem-se à comunidade, possibilitando que qualquer um as visite e conheça a sua realidade de perto (SASUC, n.d.).

Com a crescente globalização existem residências, com doze apartamentos, que são exclusivamente destinadas a investigadores, tanto portugueses como estrangeiros, que permanecem nas residências durante um determinado período de tempo (SASUC, n.d.). Para além destes investigadores estrangeiros, tem existindo um esforço, integrado na estratégia de captação de estudantes internacionais da UC, para conseguir que estes optem pelos serviços de alojamento da universidade.

O facto de, no ano letivo de 2016/2017, se ter verificado o alojamento de 1320 pessoas, aproximando-se assim de uma lotação perto dos 100% (SASUC, n.d., p.75), demonstra uma resposta positiva a estas iniciativas por parte da comunidade. Contudo, não

é possível descartar o contexto socioeconómico do país nesta análise pois, face aos preços de mercado, os preços praticados nas residências universitárias são muito menores, representando, por vezes, a única alternativa para muitos estudantes.

Ainda assim, a aplicação destas iniciativas tem-se demonstrado bastante benéfica, sendo que se verifica um volume de proveitos de 1 327 923,40€, face a um volume total de custos de 786 371,56€, para o ano de 2016. Assim, é possível verificar que o balanço final é positivo, o que permite garantir uma sustentabilidade de negócio e de renovação do mesmo.

Contudo, se uma visão pura de inovação social criaria este negócio meramente com o objetivo de dar resposta a uma necessidade social vigente – falta de alternativas de alojamento económicas –, a verdade é que as motivações por parte da UC e, por sua vez, dos SASUC não se remetem apenas a esse aspeto. No Relatório de Atividades de 2016, as residências universitárias são vistas como “(...) um importante recurso para a promoção da competitividade e internacionalização da UC” (SASUC, n.d., p. 192), afirmando-se ainda que a eficácia, segurança e qualidade destas são aspetos fulcrais no que diz respeito à “(...) promoção da atratividade da instituição, com implicações relevantes na estratégia preconizada pela UC (...)” (SASUC, n.d., p. 192).

Neste sentido, fica claro que o objetivo estratégico principal da UC é o de tornar a instituição o mais atrativa possível, de modo a ter o maior número de estudantes, nacionais e internacionais, praticável.

Assim, as residências universitárias podem ser vistas como uma medida de empreendedorismo que, por praticar diferentes preços consoante os diferentes escalões económicos e, assim, atenuar as diferenças socioeconómicas, pode ser visto como empreendedorismo social.

#### 4.1.2 PASEP

O Programa de Apoio Social a Estudantes através de atividades a tempo parcial (PASEP) “(...) constitui uma nova modalidade de apoio social para estudantes da Universidade de Coimbra, que consiste na disponibilização de ofertas de atividades de tempo parcial, a realizar em unidades orgânicas/serviços da UC, cuja retribuição ao estudante que as realize se traduz na atribuição de benefícios sociais” (UC, 2017). O

PASEP tem, assim, “(...) como objetivo apoiar os estudantes mais carenciados da UC, numa perspetiva de complemento a outros apoios sociais diretos e indiretos já existentes, possibilitar-lhes a aquisição e desenvolvimento de competências transversais, além de reforçar a ligação e a participação dos estudantes em estruturas da sua universidade, de forma a contribuir para a diminuição do abandono escolar e facilitar a integração dos estudantes no mercado de trabalho.” (SASUC, n.d, p.109).

Este programa teve início no ano letivo de 2013/2014 e surgiu com a perceção que as ajudas dadas aos estudantes não eram suficientes, bem como do desejo de evitar o abandono escolar e de melhorar o sistema de apoio aos estudantes. Foi através do Despacho n.º 12917/2013, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 195, que foi criada a equipa de trabalho destinada à implementação deste programa. Atualmente não existe uma equipa totalmente destinada a este programa, sendo os colaboradores do Núcleo de Bolsas e os Técnicos de Ação Social da UC os responsáveis pelo mesmo.

Os alunos que participam nestas atividades são compensados com um apoio social, que pode ser utilizado no pagamento das propinas, senhas de alimentação ou alojamento (SASUC, n.d.). Esta iniciativa é regulada por um regulamento próprio, sendo que este foi revisto em 2015, de forma a alterar alguns critérios. Neste regulamento estão descritos os vários tipos de atividades que podem ser realizados ao abrigo deste programa. Vigiar salas de estudo, colaborar em projetos de investigação e colaborar em estruturas administrativas da UC são alguns dos exemplos (Regulamento SASUC, 2015). Em termos de remuneração, existem diferenças consoante o tipo de trabalho realizado. É importante ressaltar que a remuneração auferida pelos estudantes participantes no PASEP não influenciam de qualquer modo as bolsas de estudo que já possam receber, isto porque os benefícios que recebem não são considerados rendimento.

Aquando da criação do programa existiram algumas dificuldades relativamente à implementação da situação financeira, uma vez que foi um processo moroso que necessitou a articulação das contas da Administração e dos SASUC.

Este novo modelo de apoio social abrange tanto estudantes nacionais como internacionais, a realizar mobilidade na UC. Para além destes, o programa também está aberto a estudantes a realizar o seu 3.º ciclo de estudos. Este aspeto revela-se importante,

uma vez que estes podem não beneficiar de outros apoios financeiros, como é o caso das bolsas de estudo, e são programas bastante dispendiosos.

A adesão tem sido bastante intensa e tem-se verificado um crescimento desde a sua implementação. No primeiro ano de atividade ficaram 125 alunos colocados, e no ano letivo seguinte – 2014/2015 – foram colocados 149 alunos. Já no ano letivo de 2015/2016 verificou-se um aumento do número de colocados para 161 alunos, bem como um aumento das ofertas disponibilizadas (SASUC, n.d.).

Com este crescimento, uma das principais preocupações da coordenação do PASEP é a continuidade do aumento do número de ofertas disponíveis, de modo a que se consiga dar resposta a todas as necessidades vigentes. Para tal, têm sido realizadas ações de sensibilização para que exista um número maior e mais diversificado de ofertas, não só da parte dos SASUC, mas também por parte de outras unidades da UC (SASUC, n.d.). Contudo, a sustentabilidade do programa é algo aparentemente frágil, uma vez que o número de candidaturas tem sido sempre bastante superior ao número de ofertas disponibilizadas. Aliado a este fator, importa ainda realçar o facto de as atividades disponibilizadas serem pouco relacionadas com as áreas de estudo dos alunos, ou com o mercado de trabalho em que os mesmos irão ser inseridos no futuro, o que vai de encontro ao objetivo proposto inicialmente de estas servirem como facilitador de integração no mercado de trabalho.

Ademais, o facto de os fundos disponibilizados para este programa terem sido, até à data, praticamente apenas fundos próprios também realça que, ao se manter este ritmo, o crescimento e desenvolvimento do programa poderá estar algo condicionado, por não ter capacidade de suportar mais alunos. Apesar de se terem verificado algumas iniciativas de concurso a programas de financiamento externo o sucesso destas não tem sido alcançado.

Fazendo um balanço do projeto pode-se verificar que este tem tido um aumento significativo de participantes, contribuindo, assim, para um novo modelo de apoio, que dá resposta a um grande problema dos estudantes portugueses – a falta de rendimentos.

Neste contexto de socioeconómico, o benefício social mais escolhido, por parte dos participantes, tem sido a comparticipação nos encargos com propinas. Esta é uma despesa

que terá sempre de ser paga pelos estudantes, ou seja, de qualquer das formas é uma despesa que terá de ser liquidada à UC, o que não acontece com o alojamento e as refeições, pois existem outras opções pelas quais estes podem optar.

A UC, ao recorrer aos estudantes para realizar estes trabalhos e não a outros recursos humanos está a reduzir a verba gasta nestes pois, aquilo que alocaria em contratação de colaboradores, é superior ao que é despendido como apoio social. Assim, esta situação acaba por se traduzir num cenário *win-win* em que ambas as partes saem beneficiadas.

#### *4.1.3 Divisão de Alimentação*

A Divisão de Alimentação dos SASUC é responsável pela gestão das unidades alimentares da UC e a sua principal meta é a qualidade e diversidade alimentar. Para tal, existe um conjunto de equipas ao longo das unidades alimentares. (SASUC, n.d.). Estas têm ainda o apoio da Divisão de Compras e Logística, que se assegura que sejam fornecidos à Divisão de Alimentação todos os géneros alimentares necessários ao desempenho das funções da mesma (SASUC, n.d.).

A Divisão de Alimentação é coordenada por um Chefe de Divisão, no âmbito da atividade da Direção de Serviços de Apoio ao Estudante.

A Divisão de Alimentação é responsável pelo Gabinete de Nutrição e Controlo Alimentar, que zela pela garantia de uma alimentação saudável, segura e de qualidade, e pelos Serviços de Catering, que proporciona serviços de alimentação diferenciados, no contexto de eventos organizados pela comunidade universitária.

A Divisão de Alimentação dos SASUC é composta por dezoito unidades alimentares, que se encontram distribuídas geograficamente, de modo a darem resposta às necessidades da comunidade universitária da UC, que se encontra dispersa pelos diferentes polos da UC (SASUC, n.d.). A missão da Divisão de Alimentação engloba múltiplas valências, como assegurar o funcionamento das unidades alimentares, manter a informação acerca de preços e atualizada, assegurar a higiene e segurança das instalações, gerar receitas provenientes das unidades alimentares, entre outras (UC, 2017).

Evolutivamente, é possível verificar uma tendência decrescente no que concerne à venda de refeições nas unidades alimentares – em 2016 registaram-se menos 53,694 refeições em relação a 2015 (SASUC, n.d.) – e, neste sentido, tornou-se imperativo reformular as equipas alocadas às unidades de alimentação (SASUC, n.d.) e pensar em novas iniciativas que revertessem esta tendência. Neste sentido, têm sido desenvolvidas e implementadas um conjunto de iniciativas que pretendem tornar a oferta cada vez mais atrativa respondendo, ao mesmo tempo, às necessidades da comunidade universitária.

A partir de 2014 é possível assistir a um aumento das iniciativas que pretendem modificar alguns comportamentos. Desta forma, é possível assistir à implementação da iniciativa “Encontros de Cozinha do Mundo”, que são realizados desde 2015, de forma sazonal, de forma a se conseguir ir ao encontro de uma população diversificada em termos de nacionalidades. Funciona, portanto, não só como uma forma de oferecer diferentes opções gastronómicas, mas também como uma forma de inclusão de estudantes estrangeiros, um espaço cultural e um centro de convívio. A criação desta iniciativa surgiu também pela necessidade de se tornarem as suas ofertas mais apelativas, uma vez que o espaço utilizado era uma antiga cantina, que foi reestruturada.

Estes encontros são realizados de forma quinzenal e rotativa, tendo em conta os diferentes continentes, sendo que existem quatro temáticas: a quinzena asiática, europeia, africana e sul-americana (SASUC, n.d.). A diferença de culturas presente nesta cantina permite uma aproximação e contacto entre os utilizadores, potenciada pelo formato utilizado – opção de buffet – que é uma forma de aproximar e de criar interação entre as diferentes partes e também combater o desperdício alimentar. Similarmente, existe também um buffet de saladas, que funciona de forma sazonal. Ambas as opções de buffet só se encontram disponíveis no período do almoço (SASUC, n.d.).

Num período diferente do almoço, funcionam também ofertas de pequeno-almoço, existindo dois tipos de oferta diferentes, uma social e uma opção mais completa (SASUC, n.d.) Apesar de o preço desta iniciativa ser bastante baixo, esta não é uma opção muito procurada.

No âmbito de ir ao encontro das necessidades da comunidade universitária e tendo a preocupação de responder a uma necessidade económica aliada ao convívio e diversão,

surgiu a iniciativa de “Non-Stop 24h”. Esta realiza-se na cantina do estádio universitário, durante o período de Queima das Fitas e Festa das Latas e Imposição das Insígnias e já se encontra no quarto ano da sua atividade e tem demonstrado ter bastante recetividade. Esta iniciativa envolve uma operação logística muito grande.

No período de jantar, para além da opção das unidades de alimentação comuns, existem ainda outras opções como a opção de *take-away* ou da realização de jantares de grupo/curso nas instalações das cantinas. A primeira tenta colmatar a falta de adesão que existe, por vezes, no período de jantar, permitindo que a comunidade académica possa levar as refeições para casa (SASUC, n.d.). A segunda pode ser realizada ao longo de todo o período letivo, realizados ao longo de todo o período letivo, sendo que têm os seus picos durante as festas académicas. Esta iniciativa, pretende ir ao encontro dos momentos de lazer vividos pelos estudantes, mantendo sempre um preço social – por volta dos 6€.

Similarmente, existe também um serviço de pastelaria, que funciona a nível interno, pois fabricam todos os bolos e pão consumidos nas unidades de alimentação, e também a nível externo, pois existe a opção de serem realizadas encomendas (SASUC, n.d.). Este serviço que pode também ser de catering, pode ainda ter um espaço da UC associado, ou seja, é possível associar um espaço para realizar eventos variados que podem ir desde congressos a casamentos – *“Os serviços prestados nos meses de maio e outubro são muito influenciados pelas festividades da queima das fitas e da latada, quer estejam associados diretamente aos atuais estudantes, quer a ex-estudantes que aproveitam estas épocas para realizarem almoços e jantares de convívio. O mês de abril é tradicionalmente um mês de encontros de estudantes, tal como se verificou no ano de 2015. Em junho de 2016 foi assegurado um grande volume de serviços de catering em diversos congressos promovidos unidades orgânicas da UC (XIII International Symposium on Explosive Production of New Materials; Science, Technology, Business and Innovations (EPNM-2016); Jornadas de Genética do Dep. Ciências da Vida; VI Congresso da Associação. Portuguesa. de Antropologia; 2nd Annual Conference os EATSA - Euro-Asia Tourism Studies Association, 2016 (FLUC), etc.)”*(SASUC, n.d., p. 143).

A nível de oferta alimentar foi ainda lançado, em agosto de 2014, uma oferta móvel de gelados e águas em tricicleta (SASUC, n.d.).



Por fim, a unidade alimentar oferece ainda workshops – U Saber Com Sabor – que arrancou em 2015, que surgiu como pedido da comunidade estudantil e teve como objetivo de divulgar algumas das componentes internas e gastronómicas, bem como ajudar as pessoas a fazer uma refeição (SASUC, n.d.)

Os serviços disponibilizados pela unidade alimentar, como o serviço de aluguer de espaços, só podem ser usufruídos por quem tenha qualquer tipo de relação com a UC, ou seja, não há concorrência com o mercado livre.

O lucro de algumas das atividades permite, como o serviço de catering ou a opção de take-away, permite injetar alguma saúde financeira ao processo global - “(...) *uma gestão equilibrada de ambas as vertentes desta ação contribua positivamente para o êxito deste apoio a toda a comunidade.*” (Relatório de Atividades de 2016, p.46). Ou seja, é importante garantir as atividades que se consideram indispensáveis, como as unidades alimentares, e é também importante desenvolver outras atividades que permitam um balanço financeiro saudável.

Ademais, estes serviços alimentares, que não as refeições diárias a preços acessíveis, são criadas e concebidos numa lógica de resposta a necessidades vigentes da comunidade e, para tal, antes de se proceder à criação de um novo serviço, tende-se a proceder a uma auscultação dos possíveis interessados, normalmente via inquérito eletrónico.

No que concerne a número, no ano de 2016 existiu uma redução do número de refeições servidas, comparativamente a 2015, que pode ser explicado pelo menor número de dias em funcionamento e pelo decréscimo do número de alunos da UC. Neste seguimento, existiu uma redução de proveitos. Contudo, dado aos ajustamentos que foram feitos, existiu também uma redução de custos.

#### *4.1.4 Oferta Integrada de Serviços (OIS)*

Com o Regulamento Orgânico dos Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra (Regulamento n.º 122/2012, publicado em Diário da República 2.ª série, n.º 55) surgiram equipas de projeto provisórias para responder a algumas necessidades e/ou

diversificar os serviços do SAS, iniciando, assim, a implementação dos Serviços de Oferta Integrada (SOI) (SASUC, n.d.).

Em 2014, no âmbito do Projeto de Sustentabilidade na Ação Social e da necessidade de ajustar estes serviços devido ao seu “crescimento e reconhecimento na comunidade universitária” (SASUC, n.d., p. 16), transformam-se os SOI em Divisão de Oferta Integrada de Serviços (OIS). Para além da necessidade de resposta à procura, a criação desta divisão surge como forma a diminuir a recorrência a fontes externas para algumas questões que poderiam ser resolvidas pelos SASUC. Esta reestruturação foi acompanhada de uma reafecção dos recursos humanos e a reestruturação de trabalhadores, sendo alocados 84 trabalhadores na divisão, distribuídos em 4 equipas (UC, 2017).

A OIS tem, então, como competências a disponibilização de recursos à comunidade universitária com vista ao desenvolvimento de diferentes atividades, “*nas áreas de gestão de espaços e limpeza e tratamento de roupa, numa base de eficiência económico-financeira*” (SASUC, n.d., p. 128). Estas ofertas são a Lavandaria, Engomadoria e Espaço Costura (LEEC), Unidade de Gestão de Espaços de Limpeza (UGEL), Centro Cultural D. Dinis, Quinta de S. Marcos, e Banco de Trajes Académicos (UC, 2017).

A Quinta de São Marcos é um espaço com 17 hectares com terrenos de cultivo, explorados pela UC, que resultam na oferta de produtos agrícolas utilizados nas refeições das cantinas universitárias (SASUC, n.d.). Esta representa uma prática sustentável de produção de alimentos, reduzindo assim a necessidade de recorrer a agentes externos para este fornecimento. Esta atividade está, naturalmente, sujeita às condicionantes atmosféricas que se verifiquem, o que influencia os níveis de produção alimentar. O espaço funciona apenas neste âmbito, não existindo nenhuma troca comercial a ele associada.

Ademais, o facto de a UC já possuir estes terrenos, pode ter despertado a vontade de os utilizar. Contudo, o facto de a alocação de recursos humanos a este espaço ser bastante reduza – apenas uma funcionária – (SASUC, n.d.), condiciona as atividades que se podem desenvolver. Visto que esta atividade não procurou dar resposta a nenhuma necessidade ou problema vigente da comunidade social, não deverá ser vista como uma forma de empreendedorismo social ou inovação social. Poderá ser entendida como uma medida de

empreendedorismo, no sentido em que se pretende utilizar um espaço que, de outra forma, estaria obsoleto.

No que concerne aos serviços da UGEL é possível perceber que se procura dar resposta às necessidades da UC de uma forma interna, através da alocação de recursos próprios a determinados serviços. Os serviços oferecidos por esta unidade são atividades de limpeza, jardinagem, portaria e receção dos serviços da universidade (SASUC, n.d.). Os resultados da UGEL foram bastante positivos no ano de 2016, sendo que a taxa de satisfação global foi de 90%, o que representa um crescimento face aos anos de 2014 e 2015, visto que em 2014 a taxa de satisfação global foi de 87% e em 2015 de 88%. (SASUC, n.d.).

Com a criação da UGEL formou-se, assim, uma empresa interna destes serviços, sendo que, anteriormente, a maioria destes serviços era garantida através do recurso à contratação externa. Assim, o objetivo primordial foi o desenvolvimento de um mecanismo que permitisse colmatar as obrigações vigentes à manutenção das unidades orgânicas, sem recorrer a serviços externos. Naturalmente, este sistema estará também sujeito a supervisão, sendo que a sua eficácia e eficiência deve ser um dos objetivos a alcançar.

A receita total dos serviços da UGEL, no ano de 2016, foi de 600 438,44€, o que permite observar que a UGEL *“tem contribuindo para a consolidação do orçamento geral dos SASUC e, consequentemente para a sustentabilidade financeira dos SAS”* (SASUC, n.d., p.132). Esta sustentabilidade financeira pode ser o garante de algumas atividades menos lucrativas.

Outro dos serviços desenvolvidos pela OIS, em 2013, foi o espaço costura. Este procura oferecer serviços de arranjos de roupa e confeção de novas peças a preços mais acessíveis. Associado a este, existem os serviços de lavandaria e engomadoria, que podem ser utilizados por toda a comunidade universitária. O espaço de lavandaria tem duas opções, self-service e industrial. Estes serviços são fundamentais aos estudantes deslocados, que encontram mais dificuldades em realizar estas tarefas com peças de maior dimensão (cobertores, por exemplo) (SASUC, n.d.).

Para além disto, estes três serviços – costura, lavandaria e engomadoria – servem de apoio à UGEL com a fabricação das fardas utilizadas pelos funcionários de portaria e receção (SASUC, n.d.). O facto de estas fardas possuírem a insígnia da UC cria uma imagem de uniformidade e harmonia visual e a produção interna das fardas leva a uma redução dos custos.

Os serviços da LEEC surgem no sentido de que “*Os SASUC, de forma proactiva e inovadora, pretendem continuar a assegurar um sistema de ação social capaz de encontrar respostas às mais diversas necessidades da comunidade universitária, por forma a minimizar os impactos que determinadas despesas representam para alguns dos seus membros.*” (SASUC, n.d., p. 135). Neste sentido, estes serviços apresentam um cariz de inovação, no que concerne ao universo dos serviços de ação social comuns, procuram ser sustentáveis, através da sua relação comercial e, ao mesmo tempo, pretendem chegar a um público por vezes mais carenciado em termos de recursos económicos. Assim, estes serviços podem ser encarados de uma perspetiva de empreendedorismo social.

O Centro Cultural D. Dinis é um espaço que está ao dispor da comunidade académica, podendo acolher eventos e atividades culturais. Associado ao serviço de catering da Divisão de Alimentação, o centro cultural contar com apoio alimentar consoante as diferentes atividades que está a acolher (SASUC, n.d.). No ano de 2016, o Centro Cultural D. Dinis contou com a realização de 305 eventos, sendo que a maioria (173) foi respeitante a almoços ou jantares, o que permitiu conciliar a taxa de aluguer de espaço com a taxa cobrada para o serviço de catering.

Mais recentemente, foi implementada a iniciativa do Banco de Trajes a funcionar no Espaço Costura. Esta foi criada no dia do estudante – 24 de março de 2016 – e funciona com a doação de trajas, que serão posteriormente emprestados a alunos com dificuldades económicas que desejem participar nas atividades académicas. Para a seleção dos alunos que possam usufruir deste serviço existe um regulamento, sendo que os estudantes bolseiros têm prioridade. Apesar de ser uma atividade recente, tem sido bem acolhida pelos estudantes (SASUC, n.d.).

Esta iniciativa traduz-se numa prática sustentável, uma vez que há um reaproveitamento dos trajas académicos, aquando do empréstimo destes. O facto de não

existir um custo associado leva a que a iniciativa possa ser vista como uma medida que pretende promover a inclusão de todos os estudantes que queiram usar o traje académico e não tenham condições económicas para o fazer. A sustentabilidade desta medida é colocada em causa através do número de doações realizadas que, caso seja menor que a procura pode levantar a que o projeto seja fragilizado.

Após a identificação dos serviços da OIS, pode-se concluir que existe uma procura constante em atender às necessidades dos estudantes. Como tal, têm sido desenvolvidas alternativas a preços mais acessíveis e destinadas aos estudantes da UC, mas que podem ser alargados a toda a comunidade académica. Estas atividades tiveram resultados positivos em termos de receitas dos SASUC e também em níveis de aceitação dos estudantes (SASUC, n.d.).

No caso em específico dos serviços da OIS é possível observar serviços que são diretamente direcionados para a comunidade estudantil, como as residências universitárias, e é também possível observar serviços que foram pensados para melhorar o funcionamento interno das unidades orgânicas da universidade, como é o caso da UGEL.

Em suma, existem serviços que têm uma abordagem de implementação mais comercial, orientados para o lucro e outros que, por terem o suporte de sustentabilidade financeira que os anteriores tendem a gerar, podem ser mais implementados para a mudança social em si.

Nas tabelas 1 e 2 pode ser observada uma caracterização sumária da aplicação da matriz de Stecker (2014) e Andersson (2015;2016) e de Peredo & McLean (2006), respetivamente, às iniciativas dos SASUC.



Tabela 1. Caracterização sumária da aplicação da matriz de Stecker (2014) e Andersson (2015;2016) às iniciativas dos SASUC

	<b>C1 – Residências Universitárias</b>	<b>C2 – PASEP</b>	<b>C3- Unidades Alimentares</b>	<b>C3.1- Catering e outros</b>	<b>C4 – Oferta Integrada de Serviços (UGEL e LEEC)</b>	<b>C4.1 – Oferta Integrada de Serviços (Quinta de S. Marcos e Banco de Trajes)</b>
<b>Suporte Financeiro</b>	Instalações existentes; receitas geradas	Fundos próprios; candidaturas a financiamentos externos	Instalações existentes; receitas geradas por estas e por C4.	Receitas geradas	Receitas geradas	Terreno próprio e Donativos.
<b>Desenvolvimento do processo</b>	A missão é a de oferecer soluções de alojamento à comunidade universitária e de captar o maior número de hóspedes possível.	O PASEP surge com o objetivo de contornar o abandono escolar, ao mesmo tempo que se torna uma ponte para o mercado de trabalho.	Verificação de necessidades; auscultação de interessados e aplicação de soluções alimentares.	Verificação de necessidades; auscultação de interessados e aplicação de soluções alimentares.	Desenvolvimento de serviços que respondam a necessidades da comunidade UC (alunos, funcionários e infraestruturas)	Desenvolvimento de práticas sustentáveis, quer a nível de produção alimentar como de reutilização de trajes académicos.
<b>Operacionalização</b>	Aluguer de quartos e apartamentos à comunidade universitária	Ofertas de atividades a tempo parcial, a realizar em unidades orgânicas/serviços da UC, cuja retribuição ao estudante que as realize se traduz na atribuição de benefícios sociais	Serviço de refeitórios à comunidade universitária e externa.	Disponibilização de vários serviços relacionados com a alimentação.	Disponibilização de serviços de costura, engomadoria e lavandaria. Serviços internos de atividades de limpeza, portaria e receção.	Quinta de S. Marcos: Produção de produtos agrícolas para consumo interno. Banco de Trajes: Empréstimo de trajes académicos à comunidade UC.

<b>Pessoas</b>	Núcleo de Alojamentos da Divisão de Acolhimento e Integração	Núcleo de Bolsas e os Técnicos de Ação Social da UC	Divisão de Alimentação e Divisão de Compras e Logística	Divisão de Alimentação e Divisão de Compras e Logística	Divisão de Oferta Integrada de Serviços	Divisão de Oferta Integrada de Serviços
<b>Ambiente envolvente</b>	Envolvimento com os utilizadores e a família dos mesmos;	Pouca diversificação de ofertas	Dependência da Divisão de Compras e Logística; quebra da receita devido às condicionantes envolventes	Quebra de receitas	Fragilidade em termos de RH	Quinta de S. Marcos: condicionantes atmosféricas desfavoráveis e poucos RH. Banco de trajes: Diminuição das doações.
<b>Renovação</b>	Receitas permitem garantir a sustentabilidade e requalificações em equipamentos e infraestruturas	Sustentabilidade do programa comprometida com o desequilíbrio oferta/procura	Necessidade de renovação de equipamentos. As receitas permitem a estabilidade mínima, sendo que são completadas com as receitas de outros serviços complementares.	O serviço permanece ativo até que a procura continue, contudo, em alguns dos casos a sua inatividade não causa desvantagens muito acentuadas.	A sustentabilidade destas atividades é garantida através da procura que os serviços têm, bem como pela satisfação com os mesmos.	A sustentabilidade é garantida através das doações e da continuidade de condições favoráveis à produção de bens alimentares



Tabela 2. Caracterização sumária da aplicação da matriz de Peredo & McLean (2006) às iniciativas dos SASUC

	<b>C1 – Residências Universitárias</b>	<b>C2 – PASEP</b>	<b>C3 – Unidades Alimentares</b>	<b>C3.1- Catering e outros</b>	<b>C4 – Oferta Integrada de Serviços (UGEL e LEEC)</b>	<b>C4.1 – Oferta Integrada de Serviços. (Quinta de S. Marcos e Banco de Trajes</b>
<b>Objetivo</b>	Captar o número máximo de residentes	Contornar o abandono escolar, ao mesmo tempo que se torna uma ponte para o mercado de trabalho.	Proporcionar refeições de qualidade e diversidade alimentar, ao menor preço possível.	Receitas geradas	Desenvolver serviços que correspondam às necessidades da comunidade UC, gerando lucros ao mesmo tempo.	Desenvolver práticas sustentáveis, quer a nível de produção alimentar como de reutilização de trajes académicos.
<b>Recursos/Capacidade</b>	Infraestruturas disponíveis, recursos humanos experientes	Fundos próprios, serviços já existentes	Infraestruturas disponíveis, recursos humanos experientes	Verificação de necessidades; auscultação de interessados e aplicação de soluções alimentares.	Recursos humanos existentes	Quinta agrícola existentes. Doações de trajes académicos.
<b>Adaptação</b>	Adaptação à realidade da UC.	Adaptação à realidade da UC.	Adaptação à realidade da UC.	Disponibilização de vários serviços relacionados com a alimentação.	Necessidade de realocação de RH.	Adaptação à realidade da UC.
<b>Risco</b>	Ter uma taxa de procura diminuta, que não cobra as despesas	Sustentabilidade do programa comprometida com o desequilíbrio oferta/procura	Dependência da Divisão de Compras e Logística	Poucos recursos humanos disponíveis que não permitem a expansão	Sustentabilidade das atividades	Condições atmosféricas desfavoráveis e diminuição de doações



## Capítulo 5 – Discussão de Resultados

Os SASUC têm desenvolvido um número de iniciativas nos últimos anos, sendo que se evidenciou um aumento das mesmas após a reestruturação em 2014, nomeadamente por esta ter como um dos objetivos primordiais a diminuição da utilização de fontes de serviços externa. A criação de serviços e iniciativas pode então ser vista segundo uma lógica de contenção de custos, mas também de geração de lucros, uma vez que estes serviços e iniciativas podem estar disponíveis não só à comunidade UC como à restante comunidade. Ademais a criação destes serviços e iniciativas pode surgir como uma resposta às oportunidades que surgem no mercado, recorrendo a mecanismos de inovação para criar soluções. A criação destas soluções pressupõe sempre uma lógica de conceção do risco que se pode assumir.

As residências universitárias funcionam em instalações existentes, que representam capital tangível amortizado, devido ao período que já decorreu desde o início da sua utilização – há cerca de 50 anos (SASUC, n.d.). Neste sentido, o objetivo primordial da criação de residências universitárias foi o de dar resposta às necessidades económicas observadas no seio da comunidade estudantil. Assim, procurou-se oferecer soluções de alojamento a um custo reduzido, adotando uma lógica de mitigação de custos, de modo a chegar ao seu público-alvo.

Por outro lado, ao observar esta atividade no seu todo a UC conseguiu compreender que poderia existir potencial de chegar a outros públicos, nomeadamente em períodos sazonais, como férias de verão, em que a afluência de estudantes é bastante menor. Assim, numa perspetiva de diminuir os períodos de inoperacionalidade das instalações, procura-se que estas estejam disponíveis para receber outros públicos, como investigadores ou participantes em eventos da UC. Deste modo, ao se cobrar um preço superior àquele praticado à comunidade estudantil (SASUC, 2017), está a garantir-se que seja inserida alguma liquidez financeira, resultando numa geração de proveitos. Para além da tentativa de ocupação das residências universitárias durante todo o ano civil, esta medida é ainda importante ao gerar proveitos, visto que os mesmos podem ser aplicados no desenvolvimento de outras iniciativas. Esta aplicação de recursos financeiros encontra-se dentro da perspetiva europeia de aplicação de lucro gerado pelas iniciativas em que a

missão tende a ser social. Há aqui uma clara perspetiva empreendedora, onde se tira proveito de oportunidades de mercado, diferenciando o mercado social e um outro segmento, onde o posicionamento é claramente diferenciado, procurando tirar proveito dos recursos, inovando internamente, de forma a poder assumir os riscos das suas atividades em segmentos diferentes. Há claramente uma perspetiva empreendedora social, que é complementada por uma outra, onde se pretende que haja uma subsidização cruzada do portefólio de atividades.

Com a conjugação da dinâmica social e comercial existe uma dualidade de comportamentos empreendedores da UC, que convivem entre si, colmatam as lacunas que o outro pode ter e permitem abranger um leque de oportunidades a nível de empreendedorismo social muito maior.

Por sua vez, o PASEP é apresentado como uma iniciativa que pretende diminuir a taxa de abandono escolar e promover a empregabilidade. A resposta dada a estas problemáticas pode ser vista como uma medida de mitigação de custos para os estudantes, contudo, pode também ser encarada como uma medida de diminuição da verba alocada aos recursos humanos que estariam a ocupar estes cargos. De facto, os custos efetivos com o desenvolvimento do PASEP são muito menores quando comparados com os custos de contratação. Existe aqui um comportamento por parte da UC, que se quer que seja entendido como um comportamento social, na medida em que pretende colmatar um problema social existente no ensino superior nos dias de hoje que, devido ao seu modelo de aplicação, surte efeitos noutras vertentes de custos. Tal como na situação anterior, pode afirmar-se que há uma perspetiva de mitigação de custos – seguindo uma perspetiva empreendedora: é uma oportunidade de mitigação de custos sem esquecer a sua preocupação social com os estudantes.

As unidades de alimentação fazem parte do universo dos SASUC desde a sua constituição e tanto podem ser vistas como uma estratégia de mitigação de custos ou como uma estratégia de geração de proveitos. No primeiro caso, ao se praticar um preço social, destinado à comunidade estudantil, está-se a ter em atenção as condições económicas da mesma e procura-se disponibilizar uma oferta alimentar completa a um custo aceitável. Por outro lado, ao se permitir o acesso às unidades de alimentação por parte da restante

comunidade e cobrando um preço superior a estes, está-se a aplicar uma oportunidade de geração de proveitos, em que não existem custos extra de abertura de portas e funcionamento. Assim, tal como nas residências universitárias, aqui também podemos observar as duas vertentes bem presentes – a social e a económica, onde se procura um posicionamento não unívoco, tendo-se detetado oportunidades de negócio que complementam as típicas atividades de cariz social das instituições como os SASUC.

Seguidamente, ainda dentro da Divisão de Alimentação, é possível também observar estas duas vertentes, no Centro Cultural D. Dinis e no serviço de *catering*. Estes serviços estão não só disponibilizados à comunidade da UC, mas também à comunidade externa. Desta forma, existe a possibilidade de geração de proveitos com a atividade de aluguer de espaços e serviço de *catering*. Existiu aqui uma observação de possíveis oportunidades e, tendo em conta os recursos existentes - infraestruturas, recursos humanos, entre outros – , chegou-se à conclusão de que seria possível criar um negócio nestes moldes. Assim, o aluguer do espaço Centro Cultural D. Dinis e o serviço de *catering* no mesmo podem representar uma oportunidade de negócio, mas com uma vertente social, observando-se uma componente de inovação e de risco assumido nestes.

No seio da Divisão de Oferta Integrada de Serviços, podemos observar a UGEL, que surge no seguimento de uma necessidade interna, tendo como público-alvo as unidades orgânicas da Universidade. A criação deste serviço permitiu uma redução de custos a nível de recurso a contratação externa, visto de existido uma reorganização a nível de Recursos Humanos (RH) internos. Para além desta redução de custos, existe ainda a possibilidade de geração de proveitos com a disponibilização destes serviços à comunidade externa, dentro da UC, aquando da realização de eventos na mesma, por exemplo. Este é um comportamento mais comercial, visto não existir um propósito social como base.

Por sua vez, a LEEC, ao disponibilizar estes serviços a um custo mais reduzido e à comunidade da UC, demonstra uma adequação de preços à realidade da comunidade estudantil, o que demonstra ter uma vertente tipicamente social. No mesmo espaço, surge ainda associado a iniciativa do Banco de Trajes, que tem um fundo social, no sentido de não existir qualquer tipo de trocas comerciais, pois funciona sob a forma de empréstimo,

nem se ter desenvolvido uma oportunidade para além da colmatação de uma necessidade vigente.

Por fim, a Quinta de S. Marcos, devido à sua utilização, que é meramente para fins de utilização nas unidades de alimentação, demonstra ser uma iniciativa resultante de um aproveitamento de espaço e recursos já existentes. Nesta, tal como a LEEC e o Banco de Trajes, a UC apresenta um comportamento social, em que pretende criar soluções recorrendo ao empreendedorismo social.

Em suma, é possível observar que as iniciativas dos SASUC não se apresentam como uma estrutura linear, sendo que, decorrente das características e meio envolvente de cada uma, é possível observar um comportamento de empreendedorismo social, de empreendedorismo social numa vertente mais comercial ou uma conjugação de ambos.

Na tabela 3 é possível observar uma caracterização sumária das iniciativas dos SASUC, de acordo com a lógica de mitigação de custos ou geração de proveitos, bem como da tipologia de oportunidade aplicada.

Tabela 3. Caraterização sumária das iniciativas dos SASUC

Atividade/Cenário	Público-alvo	Resposta à necessidade		Oportunidade aplicada	
		Estratégia de mitigação de custos	Estratégia de geração de proveitos	Social	Negócio
<b>Residências Universitárias</b>	Estudantes da UC	Quando o público-alvo são os estudantes	Quando o público-alvo são outros beneficiários	Adequação de preços tendo em conta necessidades dos estudantes	Atração de outros públicos nos períodos sazonais
<b>PASEP</b>	Estudantes da UC	Redução dos custos m RH e resposta às necessidades	n/a	Tentativa de colmatar um problema social	Redução de custos com RH
<b>Unidades Alimentares</b>	Comunidade da UC e restante comunidade	Quando o público-alvo são os estudantes	Quando o público-alvo é a comunidade no geral	Adequação de preços tendo em conta necessidades dos estudantes	Aumento de preços para aqueles que não estudantes
<b>Serviços de Catering e Centro Cultural D. Dinis</b>	Comunidade da UC e restante comunidade	Quando o público-alvo são os estudantes	Quando o público-alvo é a comunidade no geral	Soluções de catering ou de aluguer de espaços a um preço diminuto	Aumento de preços para aqueles que não estudantes
<b>UGEL</b>	Unidades orgânicas da UC e comunidade em geral	Redução dos custos em contratação externa	Serviços cobrados às unidades orgânicas	n/a	Disponibilização de serviços à comunidade em geral
<b>LEEC</b>	Estudantes da UC	Redução de custos destes serviços face aos preços de mercado	n/a	Adequação de preços tendo em conta necessidades dos estudantes	n/a
<b>Quinta S. Marcos</b>	Unidade de Alimentação	Sustentabilidade de recursos	n/a	Sustentabilidade de recursos	n/a
<b>Banco de Trajes</b>	Estudantes da UC	Procura colmatar as necessidades dos estudantes	n/a	Oferta de um serviço com base no empréstimo	n/a





## Capítulo 6 – Conclusão

O empreendedorismo social surge como uma forma de dar resposta às diferentes tendências sociais que se têm verificado, fruto de alguns fenómenos políticos, económicos e também ambientais (Stecker, 2014). A componente de inovação presente neste conceito é imprescindível, contudo, o facto de esta não ter uma orientação economicista e orientada para o lucro torna-a difícil de ser medida e, consequentemente, de se perceber quais os reais impactos e alterações que esta produz na sociedade (Dainienė & Dagilienė, 2015). É, então, necessário desenvolver novos modelos, com indicadores e métricas específicas, que permitam uma análise da inovação social.

O estudo de caso centrado nos SASUC pretendeu analisar como é que as questões de inovação, inovação social e empreendedorismo social se aplicam na prática, sendo que permitiu analisar várias vertentes desta implementação, como é o caso do setor alimentar ou de alojamento.

Esta abordagem permitiu observar um comportamento por vezes dual, por parte da UC, no sentido de que procura levar a cabo iniciativas que sejam colmatem necessidades identificadas na comunidade estudantil, mas, contudo, está também presente a consciência de que essas iniciativas podem ser adaptadas de modo a abranger novos públicos. As atividades mais orientadas para o carácter social são os serviços da LEEC, a Quinta de S. Marcos e o Banco de Trajes, como pode ser observado na tabela 3. Por sua vez, os serviços da UGEL apresentam-se com uma dimensão mais orientada para o negócio e, todos os restantes – Residências Universitárias, PASEP, Unidades Alimentares, Serviços de Catering e Centro Cultural D. Dinis – apresentam um carácter dual, como pode ser observado na tabela 3.

As atividades e valências analisadas relacionam-se com a *Social Innovation School* quando mais viradas para o lucro, e com a *Social Enterprise School*, quando mais orientadas para a missão social.

Neste sentido, a vertente de empreendedorismo social nesta instituição apresenta-se com características que pretendem criar soluções de autofinanciamento, de parceria e, por

sua vez, de sustentabilidade no que concerne à continuidade dos programas, numa lógica de observação de oportunidades, riscos assumidos e da inovação inerente a estes.

Em suma, é possível observar, num âmbito geral, uma posição bivariada da UC, como uma entidade empreendedora a nível social e de negócio, mesmo que a perspetiva comercial surja para financiar as atividades internas. Face ao exposto na revisão de literatura é possível compreender que uma instituição pública pode assumir estes comportamentos duais. O estudo de caso analisado permite contribuir para o empreendedorismo social ao nível das instituições públicas em que se verifica um portfólio de atividades sociais, demonstrando um empreendedorismo com mais do que um nível de ação e que desafia a lógica distanciadora entre a perspetiva económica e comercial.

Foi ainda possível verificar um leque satisfatório de iniciativas, bastante diversificadas, para dar resposta às necessidades da comunidade universitária. Independentemente do carácter destas necessidades, podendo estas ser de ordem financeira ou social. Verifica-se que a aceitação destes serviços tem sido positiva, o que permite compreender o investimento, quer seja material ou em termos de preparação e desenvolvimento. Ademais, é possível verificar que estas acrescentam bastante valor à UC, quer seja em termos de reconhecimento ou de atração de novos estudantes, o que vai ao encontro do plano estratégico definido por esta.

## Referências bibliográficas

- Andersson, F. O. (2016). Nascent Nonprofit Entrepreneurship: Exploring the Formative Stage of Emerging Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 806-824. doi: 10.1177/0899764015603203
- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The social-entrepreneurship advantage: an experimental study of social entrepreneurship and perceptions of nonprofit effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718-2732. doi: 10.1007/s11266-014-9543-1
- Audretsch, D. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63-78. doi:10.1093/oxrep/grm001
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 373-403. doi: 10.1080/08985626.2011.577242
- Banu, G.S., Dumitrescu, A., Purcarea, A.A., & Isarescu, S.W. (2016). Defining Open Innovation Concept Using Business Process Modeling. *Procedia Technology*, 22, 1020–1027. doi: 10.1016/j.protcy.2016.01.135
- Baptista, P. (1999). A Inovação nos Produtos, Processos e Organizações. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Disponível em [http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/cap\\_apresentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/cap_apresentacao.htm).
- Benz, M. (2009). Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 23-44. doi:10.1007/s11365-006-0031-y
- Borzaga, C. & Bodini, R. (2014). What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. *Cambridge University Press*, 13(3), 411-421. doi: doi:10.1017/S1474746414000116
- Cai, N., Sun, W., & Shen, Q. (2009). *Management to Social Enterprise – from a Perspective of Social Innovation*. International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Xi'an, China, 4, 14-17. doi: 10.1109/ICIIM.2009.465
- Carvalho, A. C. & Moreira, A. C. (2015). Open Innovation Profile in Small and Medium-Sized Firms. The Perspective of Technology Centres and Business Associations. *International Journal of Innovation and Learning*, 18(1), 4-22. doi: 10.1504/IJIL.2015.070242

- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creative and Profiting form Technology. *Harvard Business School Press*. Retirado de: [http://dennyja-world.com/jbcontents/14268519247520895\\_open\\_innovation\\_the\\_new\\_imperative\\_for\\_creating.pdf](http://dennyja-world.com/jbcontents/14268519247520895_open_innovation_the_new_imperative_for_creating.pdf).
- Comissão Europeia. (2010). *This is European Social Innovation*. Bruxelas: União Europeia. Retirado de [http://ec.europa.eu/growth/flipbook/social\\_innovation/index.html?pageNumber=2](http://ec.europa.eu/growth/flipbook/social_innovation/index.html?pageNumber=2)
- Cunha, J., Benneworth, P. & Oliveira, P. (2015). Social Entrepreneurship and Social Innovation: A Conceptual Distinction. In Farinha, L. M. C., Ferreira, J. J. M., Smith, H. L., & Bagchi-Sen, S., *Handbook of Research on Global Competitive Advantage thgrough Innovatin and Entrepreneurship* (p. 616 - 639). Nova Iorque: IGI. Retirado de <http://doc.utwente.nl/96326/1/cunha%20et%20al%20IGI%20book.pdf>
- Dainienė, R. & Dagilienė, L. (2015). A TBL Approach Based Theoretical Framework for Measuring Social Innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 275-280. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.537
- Dantas, J. G. & Moreira, A. C. (2011), *O Processo de Inovação*, LIDEL: Lisboa. ISBN 978-972-757-758-3.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228. doi: 10.1108/17508610810922703
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector, *Policy and Society*, 29(3) 231-242. doi: 10.1016/j.polsoc.2010.07.002
- European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020 action plan, Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Brussels: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.
- Evers, A. (2005) Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services, *International Journal of Public Administration*, 28 (9-10), 737-748. doi: 10.1081/PAD-200067318
- Ezponda, J. E. & Malillos, M. L. (2011) Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. *Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura*. 752, 1031 – 1043. doi: 10.3989/arbor.2011.752n6002
- Fernandes, V., Moreira, A. C. & Daniel, A. (2017) “A Qualitative Analysis of Social Entrepreneurship Involving Social Innovation and Intervention”, in Carvalho, L. C. (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Development and Innovation*

- within Smart Cities*, 417-438, IGI Global: Hershey, PA, USA. doi: 10.4018/978-1-5225-1978-2.ch018)
- Ferreira, J. J., Fernandes, C.I., Peres-Ortiz, M., Alves., H. (2017). Conceptualizing social entrepreneurship: Perspectives from the literature, *International Review Public Nonprofit Mark*, 14 (1), 73-93. doi: 10.1007%2Fs12208-016-0165-8
- França, A., Vilares, A., Frankenbach, S., Vereb, V., & Moreira, A. C. (2017). The Challenging Dynamics of Nascent Entrepreneurship, in Moreira, A. C., Dantas, J. G., & Vanlente, F. (Eds.), *Nascent Entrepreneurship and Successful New Venture Creation*, 1-28, IGI Global: Hershey, PA, USA. doi: 10.4018/978-1-5225-2936-1.ch001
- Frumkin, P. (2013). Between Nonprofit Management and Social Entrepreneurship, *Public Administration Review*, Public Administration Review, 73 (2), 372–376. doi: 10.1111/puar.12026
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. *R&D Management Conference (RADMA)*. Retirado de <https://www.alexandria.unisg.ch/274/>.
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40 (3), 213-221. doi: 10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x
- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 1-16. doi: 10.1016/j.emj.2016.02.008
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455. doi: 10.1080/13511610.2013.848163
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. 10 (4), 15-41. doi:10.1080/00208825.1980.11656300
- Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2015). Sustainable consumption through social innovation: a typology of innovations for sustainable consumption practices. *Journal of Cleaner Production*, 108(A), 784-798. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.07.042
- Kopp, R. (2011). Social Innovation and Interactive Value Creation as Strategic Demand for Management. *In Strategies and Communications for Innovations* (pp. 73-90). Retirado de: [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-17223-6\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-17223-6_6)

- Lisetchi, M. & Brancu, L. (2014). The entrepreneurship concept as a subject of social innovation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 87 - 92. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.463
- Loren, J.K. (2011). What is Open Innovation?. Em Sloane, P. (Eds.), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts*. Londres: Kogan Page. Retirado de <https://www.safaribooksonline.com/library/view/a-guide-to/9780749463076/Chapter01.xhtml>.
- Matei, A. & Antonie, C. (2015). Complexity Theory and Development of the Social Innovation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 185, 61-66. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.371>
- McGrath, R., MacMillan, I., Yang, E., & Tsai, W. (1992). Does Culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 441-458. doi:10.1016/0883-9026(92)90019-N
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Revised and Expanded from Case Study Research Education. San Francisco: Jossey-bass Publishers
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & González, S. (2005) Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1696-1990. doi: 10.1080=00420980500279893
- Munshi, N. V. (2010) Value Creation, Social Innovation, and Entrepreneurship in Global Economies, *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(3), 160-165. [doi:10.1080/10599231.2010.500569](https://doi.org/10.1080/10599231.2010.500569)
- OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (1997). Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3ª Edição
- Oliveira, J. (1999). Gestão da Inovação. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Disponível em [http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/cap\\_apresentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/cap_apresentacao.htm).
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65. doi: 10.1016/j.jwb.2005.10.007
- Pilav-Velić, A. & Marjanovic, O. (2016). Integrating open innovation and business process innovation: Insights from a large-scale study on a transition economy. *Information & Management*, 53(3), 398-408. doi: 10.1016/j.im.2015.12.004
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005), *Manual de investigação em ciências sociais*, 4.<sup>a</sup> ed. rev. e aumentada. Lisboa: Gradiva.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper

- Seelos, C. & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizon*, 48(3), 241-246. doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.006
- Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC). (n.d.). *Relatório de Atividades 2016*. Retirado a 19 de abril de 2017, de <http://www.uc.pt/sasuc/SobreNos>
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73. doi:10.1016/0883-9026(93)90011-S
- Stecker, M. J. (2014). Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349-358. doi:.2753/JEI0021-3624480208
- Tan, N.-T. (2004). Social entrepreneurship: Challenge for social work in a changing world. *Asian Pacific Journal of Social Work*, 14(2), 87-98. doi.org/10.1080/21650993.2004.9755956
- Trevis Certo, S., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271. doi: 10.1016/j.bushor.2008.02.009
- Unceta, A., Castro-Spila, J. & García Fronti, J. (2017): The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406-420. doi:http://10.1080/13511610.2017.1279537
- Universidade de Coimbra (UC). (2017). SASUC - Serviços de Ação Social da UC. Consultado a 23 de outubro de 2017, em <http://www.uc.pt/sasuc>
- Vaivode, I. (2015). Triple Helix Model of University–Industry–Government Cooperation in the Context of Uncertainties. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 1063-1067. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.526
- van der Have, R. & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research Policy*, 45, 1923-1935. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. California: SAGE Publications
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Estados Unidos da América: Public Affairs